



**INSTITUTO SUPERIOR DE GESTÃO**

**Empreendedorismo estrangeiro em Portugal: A importância do plano de negócios**

Brunelli Maria Fonseca

Lisboa  
2021



## **INSTITUTO SUPERIOR DE GESTÃO**

### **Empreendedorismo estrangeiro em Portugal: A importância do plano de negócios**

Brunelli Maria Fonseca

Dissertação apresentada ao Instituto Superior de Gestão para obtenção do grau de Mestre em Estratégia de Investimento e Internacionalização.  
**Orientador: Prof. Dr. Álvaro Lopes Dias**

Lisboa  
2021

## **RESUMO**

Portugal tem se tornado um destino de empreendedorismo e investimento estrangeiro devido a diversas iniciativas promovidas pelo governo português de incentivo e apoio ao empreendedorismo imigrante. Devido aos acordos multilaterais e semelhanças culturais, os brasileiros estão sempre colocados no topo dos rankings de imigração em Portugal, inclusive de empreendedorismo imigrante. Diante deste cenário, este trabalho focou em analisar os dados de imigração de Portugal, as mudanças de legislação que levaram ao atual cenário e medidas de suporte adotadas pelo governo português para acolhimento do empreendedor imigrante. Além disso, uma revisão de literatura dos principais autores na área de empreendedorismo foi conduzida, que destacou a importância do plano de negócios como principal ferramenta de planejamento, quais as principais estruturas e pontos de atenção no seu desenvolvimento. Após análise de estudo de caso, foi concluído que o desenvolvimento de um bom plano de negócios, conforme ressaltado por todos os autores mencionados na revisão de literatura, é uma etapa essencial que evita contratempos e eventuais prejuízos que podem impactar diretamente o sucesso de uma empresa.

**Palavras-chave:** empreendedorismo, planejamento, empreendedorismo estrangeiro, plano de negócios, empreender em Portugal.

## **ABSTRACT**

Portugal has become a foreign entrepreneurship and investment destination due to the various Portuguese government initiatives to promote and support immigrant entrepreneurship. Because of multilateral agreements and cultural similarities, Brazilians are among the top Portugal immigration rankings, which include immigrant entrepreneurship. In the face of this scenario, this dissertation focused on the Portuguese entrepreneurship context, analyzing the Portugal immigration data, the changes in legislation that lead to the current scenario, and the support measures implemented by the Portuguese government to integrate the entrepreneur immigrant. In addition, a literature review on the main entrepreneurship authors was conducted, which highlighted the importance of a business plan as the main planning tool, the main structures, and points of attention when writing a business plan. After analyzing the case study, it was concluded that a well-designed business plan is an essential step that avoids setbacks and possible losses that can affect the business's success, as highlighted by all authors mentioned in the literature review.

**Key words: entrepreneurship, planning, foreign entrepreneurship, business plan, entrepreneur in Portugal.**

## AGRADECIMENTOS

Concluir esta etapa da vida acadêmica, há muito planejada, é algo que me deixa tão grata, que nem as mais caras palavras seriam capazes de traduzir minha satisfação. Entretanto, há pessoas que merecem saber como fizeram parte deste feito. Ter mudado de país, de profissão, de vida, abdicar de estar com minha família e amigos, de uma carreira e conforto, construídos com muitos anos de trabalho, em prol da possibilidade de uma vida ainda melhor, só tornam este acontecimento ainda mais marcante.

A decisão de ingressar neste curso, o esforço e abdicação não teriam resultado se pessoas maravilhosas, às quais chamo carinhosamente “anjos”, não tivessem participado disto.

À Patrícia Couto, Patita, obrigada pelo empurrão inicial ainda lá no Brasil.

À minha mãezinha Marilane, aos meus irmãos Júnior e Gabi e ao meu pai adotivo Marcos, por terem segurado as pontas, cuidado da vida que eu deixei para trás e serem minha motivação eterna.

À Juliana Rizzotto e à Claudinha Lerário pela acolhida tão carinhosa e por estarem sempre por perto.

À Chris Calé e ao Chris Calé por me terem feito chegar ao Professor Dr. Rui Moreira de Carvalho... A este estimado professor, agradeço por ter me aberto as portas do ISG.

Aos colegas de curso, Eduardo Manuel e Osmane pela parceria e por tornar mais divertido.

À Chris Maciel por não me deixar olhar para trás e dar-me muitos motivos para ficar.

Ao meu amor André Pereira que investiu e confiou em mim, participou e comemorou comigo cada conquista, tornou tudo mais leve, mais gratificante e se tornou alguém que eu quis muito que se orgulhasse disto também!

Às minhas avós, tias, primos e amigos por fazerem sempre com que eu me sentisse confiante e com a autoestima lá em cima.

À toda equipe do ISG por serem tão receptivos e fazer sempre tudo fluir tão bem.

Ao Professor Dr. Álvaro Dias por ser tão dedicado, por todas as vezes que esteve disponível e por não desistir de mim. És o exemplo do docente que eu pretendo ser um dia!

## SIMBOLOGIA E ABREVIATURAS

<b>SEBRAE</b>	<i>Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas</i>
<b>OECD</b>	<i>Organisation for Economic Co-operation and Development</i>
<b>IDE</b>	Investimento Direto Estrangeiro
<b>IAPMEI</b>	Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação
<b>CAE</b>	Centro de Apoio Empresarial
<b>PII</b>	Plano para Integração dos Imigrantes
<b>ACIDI</b>	Alto Comissariado para a Imigração e Diálogo Intercultural
<b>ACM</b>	Alto Comissariado para as Migrações
<b>CNAIM</b>	<i>Centros Nacionais de Apoio à Integração de Migrantes</i>
<b>GAEM</b>	Gabinete de Apoio ao Empreendedor Migrante
<b>PEI</b>	Projeto Promoção do Empreendedorismo Imigrante
<b>PEPEI</b>	Projeto de Empreendedorismo Para Estudantes Internacionais
<b>ARI</b>	Autorização de Residência para atividade de Investimento
<b>MIPEX</b>	<i>Migrant Integration Policy Index</i>
<b>SEF</b>	Serviços Estrangeiros e Fronteiras
<b>ENEM</b>	Exame Nacional do Ensino Médio
<b>SBA</b>	<i>Small Business Administration</i>

# ÍNDICE GERAL

1. INTRODUÇÃO.....	1
1.1. Motivação da Temática .....	1
1.2. Problema de Investigação .....	2
1.3. Objetivos .....	3
1.4. Estrutura.....	3
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA – REVISÃO DA LITERATURA .....	4
2.1. Empreendedorismo em Portugal.....	4
2.1.1. Portugal como Destino de Investimentos.....	4
2.1.2. Incentivo ao Empreendedorismo em Portugal .....	5
2.1.3. Incentivo ao Empreendedorismo Estrangeiro .....	7
2.1.4. Mudanças na Legislação Referente a Imigração .....	9
2.1.5. Programas de Apoio ao Empreendedorismo Imigrante .....	12
2.1.6. Imigração Brasil para Portugal.....	14
2.2. Plano de Negócios .....	18
2.2.1. Principais Autores de Planos de Negócios .....	18
2.2.2. Conceito de Plano de Negócios.....	19
2.2.3. Importância do Plano de Negócios .....	20
2.2.4. Desenvolvendo um Plano de Negócio .....	26
2.2.5. Estruturas de Planos de Negócios.....	30
2.2.6. Pontos de Atenção em um Plano de Negócios.....	35
3. METODOLOGIA .....	54
4. ANÁLISE DE DADOS.....	55
4.1. Perfil do Empreendedor .....	55
4.2. Perfil do Empreendimento.....	56
5. CONCLUSÃO.....	62
5.1. Limitações e Sugestões para Investigação Futura.....	64
REFERÊNCIAS.....	66
ANEXO I - Estruturas sugerida por Dornelas (2011 p. 104-110), de acordo com ramo de atividade.....	69
ANEXO II - Estrutura sugerida por Chiavenato (2007):.....	73
Anexo III - Estrutura sugerida por Rosa (2007) p.87-118:.....	75

<i>ANEXO IV - Estrutura sugerida por Salim et al., (2001):</i> .....	77
<i>Anexo V - Estrutura sugerida por Biagio e Batocchio (2018) .....</i>	81
<i>Anexo VI - Transcrição da entrevista dos sócios proprietários.....</i>	84



## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Processo empreendedor.....	23
Figura 2 - Passos necessários para elaborar o plano de negócios.....	28
Figura 3 - Fluxo de desenvolvimento de plano de negócios .....	29
Figura 4 - Roteiro esquematizado para o projeto do negócio.....	38
Figura 5 - Gestão estratégica da empresa .....	43
Figura 6 - Exemplo de matriz SWOT.....	44

## ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 - Vistos de residência para empresários e trabalhadores independentes concedidos nos postos consulares portugueses no abrigo da Lei N. 23 de 2007, entre 2007 e 2018. ....	10
Quadro 2 - Exemplos de questões para a metodologia 6w2h.....	41

# **1. INTRODUÇÃO**

## **1.1. Motivação da Temática**

Portugal tem se tornado um dos principais destinos de investimento e empreendedorismo estrangeiro, com número crescente de imigrantes que escolhem o país como residência e sede de seus empreendimentos. Isso ocorre porque cada vez mais investidores procuram novos mercados, sendo Portugal um destino que tem atraído investidores e empreendedores do mundo inteiro que procuram a estabilidade e oportunidades apresentadas pela economia Portuguesa para ampliar seus negócios.

O empreendedorismo estrangeiro ocupou um papel essencial no crescimento do PIB de Portugal nos últimos anos, devido a vários mecanismos desenvolvidos pelo governo português para atrair esse perfil de empreendedor. Desde mudanças na legislação facilitando o acesso ao país para quem deseja empreender e investir, até centros de apoio ao empreendedor estrangeiro para prestar suporte e treinamento para esse público-alvo.

Cabe destacar a liderança de brasileiros na maioria dos índices de imigração para Portugal. Isso ocorre porque há acordos multilaterais e semelhanças culturais que facilitam a migração para o país, além do contexto de recessão econômica que leva brasileiros a procurarem oportunidades em Portugal que não encontram em seu país de origem, justificando assim, o número crescente na última década de brasileiros que estão migrando e empreendendo em Portugal.

O plano de negócios se tornou pré-requisito para praticamente todas as etapas de quem quer empreender, principalmente em Portugal. Para obtenção de visto de empreendedor há avaliação técnica de plano de negócios, para captação de recursos de investidores é essencial a apresentação de plano de negócios, além da importância para o planejamento do próprio empresário, que sempre é destacado pelos principais autores na área de empreendedorismo.

O principal objetivo dos incentivos promovidos é a geração de empregos e dinamização da economia, empreendimentos estrangeiros bem-sucedidos são essenciais para o êxito da estratégia portuguesa. Diante disso, a motivação para elaboração deste trabalho. O contexto português e a importância da elaboração de um bom plano de negócios podem auxiliar empreendedores a sucederem em seus empreendimentos em Portugal.

A literatura disponível mostra a importância da etapa do planejamento para preparar o empresário para os desafios de empreender, principalmente em um país estrangeiro. Diante do crescente número de empreendedores estrangeiros em Portugal, principalmente brasileiros, este trabalho visa ir além de um trabalho de conclusão de mestrado e auxiliar empreendedores, salientando a importância do plano de negócios, apresentando quais os principais modelos utilizados e quais os principais pontos de atenção na sua elaboração.

## **1.2. Problema de Investigação**

Visto a importância do imigrante brasileiro no contexto empreendedor em Portugal, um dado importante em relação ao empreendedor brasileiro merece destaque. Uma pesquisa conduzida pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE analisou empresas do estado de São Paulo com registro de abertura entre 2007 e 2011 para investigar os principais fatores que levam ao sucesso e a falência de empresas nos primeiros 5 anos de existência (Sebrae, 2014).

De acordo com a pesquisa, a principal razão da falência das empresas foi falta de planejamento prévio. Cerca de 55% das empresas não elaboraram um plano de negócios que poderia conter importantes informações sobre o mercado para definir uma estratégia com planejamento de itens básicos para o funcionamento da empresa. Cerca de 49% informaram que um bom planejamento antes da abertura seria essencial para a sobrevivência da empresa (Sebrae, 2014).

A importância da elaboração do plano de negócios foi destacada após entrevistas *focus group* conduzidas por Catarina Reis de Oliveira, promovido pelo Observatório das Migrações em Portugal, em relação às estratégias de integração ao empreendedorismo imigrante. Publicado em 2019, dentre vários pontos levantados nas entrevistas acerca do empreendedorismo em Portugal, um ponto aqui será destacado:

“É ainda recomendado por inúmeros participantes dos *focus groups* o acompanhamento por tutores ou formadores no momento inicial da criação e desenvolvimento de um plano de negócio, como forma de reduzir o risco dos investimentos. (...) essa formação não deve passar, porém, por “receitas” pré-estabelecidas que garantam a obtenção de um financiamento – não deve ser esse o fim da formação -, mas antes por uma orientação que gere

empreendedores conscientes do investimento que estão a fazer e dos riscos que estão a correr atendendo, em particular, às especificidades do contexto onde estão a criar o seu negócio.” (Oliveira, 2019, p.163).

Visto a importância da elaboração de um plano de negócios que há uma extensa literatura com foco neste assunto na área de empreendedorismo. Revisando os autores mais citados e utilizados nas escolas de negócios no Brasil e no mundo, onde os autores fornecem guias completos e detalhados de cada seção que compõem um plano de negócios que este trabalho se propõe a investigar o seguinte problema de pesquisa:

**Qual a importância de um plano de negócios bem elaborado para o sucesso do empreendedorismo estrangeiro em Portugal?**

### **1.3. Objetivos**

O objetivo geral deste trabalho é destacar a importância do desenvolvimento de um bom plano de negócios para o sucesso de um empreendimento. Empreender é desafiador, em um país estrangeiro o desafio é maior ainda, por isso, o investimento em preparo e planejamento são fundamentais.

Este trabalho também possui os seguintes objetivos específicos:

- I - Destacar os principais autores e estruturas de planos de negócios;
- II - Servir de objeto de consulta para empreendedores com objetivo de investir em Portugal;

### **1.4. Estrutura**

A estrutura deste trabalho consiste em uma revisão da literatura apresentando os seguintes pontos: evidências de Portugal como destino de investimentos e empreendedorismo estrangeiro, quais foram as ações governamentais através de mudanças de legislação que incentivam o empreendedorismo estrangeiro no país, a predominância de brasileiros nos índices de imigração e as possíveis razões disso, a importância do plano de negócios no empreendedorismo e os principais autores no tema, culminando na apresentação do estudo de caso da empresa Brazil Tropical Comercio e Distribuição LDA que auxiliará na compreensão do problema de investigação deste trabalho.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA – REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1. Empreendedorismo em Portugal

#### 2.1.1. Portugal como Destino de Investimentos

De acordo com o *The World Bank Business Report 2020*, dentre 190 países analisados, Portugal está na 39 posição no ranking de melhores países para se fazer negócios. O país lidera o ranking como o país em termos de comércio internacional (World Bank, 2020). Já no ranking da *Forbes Best Countries for Business 2018*, Portugal está posicionada como 25o lugar na lista de melhores países para fazer negócios.

De acordo com relatório emitido pela Ernst & Young em julho de 2020, Portugal quebrou o recorde de Investimento Direto Estrangeiro- IDE em 2019, triplicando o número de projetos entre 2015 e 2019, e se tornando a oitava economia mais atrativa da União Europeia para investidores estrangeiros. Antes da pandemia, Portugal demonstrava crescimento de PIB estável, redução da dívida pública e manutenção de índices de exportações, mesmo com a crise de demanda global (Ernst & Young, 2020).

Conforme os dados da *Organisation for Economic Co-operation and Development* - OECD, dentre os 87 países analisados, Portugal foi o segundo colocado em 2019 no ranking de países mais receptivos a investimento estrangeiro. Os dados apontam também que o estoque acumulado de IDE em 2019 representava 65% do PIB de Portugal. A média de estoque acumulado dos países da OECD é de 46% do PIB (OECD, 2019).

Como dito anteriormente, a estabilidade econômica dos últimos anos colocou o país em um excelente patamar para investidores expandirem seus negócios. O cenário global foi afetado com a pandemia em 2020, não sendo diferente com o cenário português, sendo ainda difícil estabelecer a extensão de seus impactos. De acordo com o relatório da Ernst & Young (2020), Portugal tem potencial de se mostrar mais resiliente à crise do que muitos países europeus, e o investimento estrangeiro em Portugal pode ser um fator fundamental para essa resiliência (Ernst & Young, 2020).

A resiliência de investimento estrangeiro direto em Portugal é devido a característica de alta competitividade e foco no setor de serviços, que acabam atraindo a maior parte dos investimentos para o setor de tecnologia e informação, como por exemplo, o setor de desenvolvimento de software. Por essa razão, a estimativa da

realização dos projetos após o impacto da COVID-19 no país é de 80%, acima dos 65% previsto para o restante da Europa (Ernst & Young, 2020).

Portugal tem se tornado um centro de referência na área de tecnologia e informação e setor de serviços. Diante disso, três setores concentraram 59% de todos os projetos de investimento direto estrangeiro e 73% da criação de empregos em 2019. Por ordem de maior investimento foram os setores digitais, indústria automotiva e suplementos e setor de serviços (Ernst & Young, 2020).

Portugal também têm sido sede de grandes eventos de startups e tecnologia, a cidade do Porto, foi considerada a “Cidade mais amigável da Europa para startups” de acordo com o *World Business Angels Investment Forum* e também o terceiro maior polo de tecnologia em expansão da Europa pela *Atomico’s State of European Tech Report* (Ernst & Young, 2020).

Um dos impactos da COVID-19 foi a rápida transformação das empresas para o formato digital, colocando o setor de tecnologia em evidência. Portugal já estava se consolidando em termos de infraestrutura tecnológica e mão de obra qualificada para o setor em suas grandes cidades. De acordo com a pesquisa efetuada pela Ernst & Young, 91% dos investidores estabelecidos em Portugal consideram a infraestrutura de telecomunicações do país atrativa (Ernst & Young, 2020).

O país também tem diversificado a origem de investimentos estrangeiros, mesmo com o aumento de investimentos vindo da Europa, Portugal atraiu em 2019 três vezes mais investimentos de países fora da Europa, diminuindo a porcentagem de participação de países europeus no total de investimentos no país. Os Estados Unidos foi o país com maior número de projetos em Portugal em 2019, passando a França que havia ocupado esse lugar no ano anterior (Ernst & Young, 2020).

Apesar das incertezas da extensão dos impactos devido ao COVID-19, principalmente pelo impacto em setores como turismo, que possuem uma importância relevante para o PIB português, as previsões apontam para uma maior resiliência de investimentos estrangeiros no país. Portanto, o investimento e empreendedorismo estrangeiro podem desempenhar um importante papel para a economia portuguesa na superação da crise pós-Covid.

#### 2.1.2. Incentivo ao Empreendedorismo em Portugal

De acordo com Silva & Monteiro (2014) o empreendedorismo vem sendo incentivado pelos governos, uma vez que gera benefícios sociais e econômicos, gerando novos empregos. Portugal por sua vez vem proporcionando condições

facilitadoras para o empreendimento, contando com um crescente desejo dos residentes pelo empreendedorismo (Silva & Monteiro, 2014).

Importante salientar que o governo português não somente focou em atrair empreendedores, mas também em criar um ambiente estrutural favorável que coloque como prioridade a promoção e sustentabilidade do empreendedorismo em seu território, que envolveu desde mudanças na legislação até programas específicos de incentivo, tais como Programa Estratégico para o Empreendedorismo e Inovação. Esse esforço que levou a mudanças estruturais foram fatores essenciais de sucesso na estratégia portuguesa.

Uma iniciativa governamental importante de ser destacado é o Programa Escolhas, criado em 2001 para capacitação de jovens, onde desde 2010, além das áreas estratégicas das edições anteriores, como inclusão escolar e digital, foi incluído também empreendedorismo e capacitação com atividades focadas para o desenvolvimento de habilidades empreendedoras, autonomização e sustentabilidade de projetos (Oliveira, 2019).

Cabe também destacar a importância do - Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação - IAPMEI, órgão vinculado ao Ministério da Economia e do Emprego nas iniciativas de apoio e promoção do empreendedorismo em Portugal. O órgão serve como intermediário para sistema de incentivos fiscais, desenvolve e participa de várias atividades de apoio a empresas nacionais referente a questões de sustentabilidade, como o programa Portugal 2020, Indústria 4.0, e a Estratégia Nacional para o Empreendedorismo - StartUP Portugal.

O IAPMEI também oferece uma série de programas de qualificação e certificação para empresários, com produtos e serviços de acompanhamento personalizado através dos seus Centro de Apoio Empresarial - CAE e também diversas ferramentas de apoio à gestão, tais como guias visando o desenvolvimento de competências e boas práticas. No segmento de guias e manuais de apoio, há manuais desenvolvidos pelo órgão para auxiliar o empresário a identificar ideias de negócios, desenvolver um modelo e um plano de negócios.

Uma parceria entre a Universidade Católica do Porto e o Programa Escolhas, desenvolveu um manual como ferramenta de incentivo ao empreendedorismo adaptados para jovens socioeconomicamente vulneráveis entre 14 e 24 anos. O Manual “Uma Escolha de Futuro” foi selecionado como exemplo de boa prática pela Comissão Europeia, que também integrou o Programa Escolhas na base de dados



européia como boas práticas de capacitação de jovens para o empreendedorismo (Oliveira, 2019).

A partir de 2016, o Programa Escolhas também implementou uma metodologia intensiva para trabalhar em grupo de soluções, também conhecido como *Bootcamp*, ministrado pelo Instituto de Empreendedorismo Social, tendo em vista desenvolver capacidades de Inovação e Empreendedorismo Social, incluindo formação em *Scaling for Impact* (Oliveira, 2019).

### 2.1.3. Incentivo ao Empreendedorismo Estrangeiro

O incentivo ao empreendedorismo estrangeiro traz benefícios tanto aos imigrantes quanto ao país receptor. O país receptor se beneficia com a atração de investimentos, suprimindo eventuais faltas de demanda interna para a geração de novos negócios, com impacto nos empregos e garantindo o dinamismo econômico. Já o imigrante se beneficia através da integração na sociedade no país receptor, onde o acesso ao mercado de trabalho costuma ser o principal fator de sucesso na integração.

Também em 2007, o Plano para Integração dos Imigrantes - PII foi elaborado em conjunto com organizações da sociedade civil, visando desenvolver um plano global e integrado com pontos focais de acompanhamento para melhoria de estratégias de integração de imigrantes. Neste plano foram identificadas 120 medidas a serem implementadas, e dentre os pontos de destaque: “Reconhecimento da capacidade empreendedora dos imigrantes como uma mais valia para o desenvolvimento econômico, social e cultural da sociedade de acolhimento;” (ACIDI, 2007, p.6).

O plano estabeleceu metas e indicadores para as 120 medidas, com respectivos departamentos responsáveis pela implementação e monitoramento das medidas. Dentro do escopo de emprego e formação profissional, cabe o destaque:

“Medida Nro 13 - Incentivo ao empreendedorismo empresarial dos imigrantes (PCM/ACIDI, I. P., MAI/SEF, MEI/DGAE/IAPMEI, I. P., MTSS). Reduzir as barreiras legais colocadas aos imigrantes trabalhadores por conta própria e incentivo à criação de produtos bancários inovadores que fomentem e acompanhem a criação de novas empresas.

Promover acções de carácter informativo dirigidas aos imigrantes sobre as regras, condições de acesso e objectivos do Microcrédito.

Criar um Gabinete de Acolhimento ao Empreendedor Imigrante, em articulação com a Direcção-Geral das Actividades Económicas e com o IAPMEI, I. P., onde, numa perspectiva de integração e cooperação de serviços públicos, sejam prestados apoio e consultoria ao lançamento de iniciativas empresariais dos imigrantes, sejam dados a conhecer oportunidades e incentivos e onde seja feito um acompanhamento individualizado de todo o processo burocrático associado à constituição da empresa.” (ACIDI, 2007, p.11).

O esforço do antigo Alto Comissariado para a Imigração e Diálogo Intercultural - ACIDI, hoje Alto Comissariado para as Migrações - ACM, através da implementação do programa foi reconhecido internacionalmente. O país ocupou o 1o lugar em políticas de integração dos imigrantes no Relatório de Desenvolvimento Humano das Nações Unidas de 2009. As iniciativas implementadas em Portugal foram reconhecidas como vanguarda, também se destacando com a melhor classificação de direitos e serviços aos estrangeiros (ACIDI, 2010).

Desde 2006, o ACM desenvolve iniciativas de apoio ao empreendedorismo através dos Centros Nacionais de Apoio à Integração de Migrantes - CNAIM. Dentre as iniciativas, o *Programa de Promoção do Empreendedorismo Imigrante* criado em 2009, possui o intuito de promover o emprego e incentivar a criação de negócios de imigrantes através da sua capacitação e formação em competências empreendedoras (Oliveira, 2019).

Em 2015, o Gabinete de Apoio ao Empreendedor Migrante - GAEM foi criado para prestar um apoio ainda mais personalizado. O gabinete se tornou responsável por iniciativas como o Projeto Promoção do Empreendedorismo Imigrante – PEI e Projeto de Empreendedorismo Para Estudantes Internacionais – PEPEI, além de promover Workshops na área da criação de negócios e atendimento personalizado a empreendedores imigrantes mediante agendamento (ACM, 2021).

O acolhimento e a integração dos imigrantes continuou sendo uma das prioridades de intervenção política do governo português ao longo dos anos (ACIDI, 2010). Após análise de indicadores e resultados, as intervenções foram sendo aprimoradas com a renovação dos planos de integração até o ciclo de 2015-2020 com o desenvolvimento do Plano Estratégico para as Migrações ainda sob tutela do ACM.

O Plano Estratégico para as Migrações, após extensa análise de todos os indicadores desde o primeiro plano em 2007, foi desenvolvido com 5 eixos prioritários: Políticas de integração de imigrantes, Políticas de promoção da inclusão dos novos nacionais, Políticas de coordenação dos fluxos migratórios, Políticas de reforço da legalidade migratória e da qualidade dos serviços migratórios e Políticas de reforço da ligação, acompanhamento e apoio ao regresso dos cidadãos nacionais emigrantes (ACM, 2015).

O impacto destas mudanças que tornam Portugal um destino de empreendedores estrangeiros, pode ser melhor compreendido através dos dados dos Censos, que demonstram o impacto da imigração para o empreendedorismo e geração de empregos no país. De 1981 a 2011, de acordo com os dados dos Censos, os empregadores estrangeiros têm aumentado substancialmente, crescendo de 1.811 para 23.697 no período analisado e representando um número seis vezes maior do que o número de empregadores portugueses (Oliveira, 2014).

#### 2.1.4. Mudanças na Legislação Referente a Imigração

Uma pesquisa realizada em 2002 identificou que a maior dificuldade dos grupos imigrantes estava relacionada à implementação de estratégias empresariais no contexto do âmbito legal português. Essa dificuldade de compreensão diante da burocracia portuguesa e desconhecimento das leis em vigor pode ter como consequência a inserção destes empreendedores na economia informal do país, o que estimulou as mudanças de legislação na última década no país (Oliveira, 2019).

Portugal se tornou o destino de empreendedores devido ao incentivo do governo que através de mudanças na legislação. Mudanças como a Lei de estrangeiros, que foi modificada entre 1977 e 1998, e principalmente o título destinado exclusivamente a empreendedores estrangeiros em 2007, o visto D2. Em 2012, houve complementação da legislação com a criação de autorização de residência para imigrantes que exercem atividade de investimento no país (Oliveira, 2014).

As mudanças de legislação em 2007 incluíram um processo simplificado de reconhecimento de títulos universitários obtidos no exterior, o que aumentou o número de aplicações e reconhecimento de diplomas acadêmicos válidos em território português, esse processo contribuiu para o aumento de estrangeiros qualificados em Portugal, que afeta na inserção no mercado de trabalho (Oliveira e Fonseca, 2013).

A partir de 2007, foi desenvolvido um enquadramento para imigrantes que entravam no país com o intuito de desenvolver atividades empresariais e trabalhar de

forma independente, onde eram concedidos o visto chamado D2. Cabe destacar, conforme quadro 1, o domínio de brasileiros na participação de vistos emitidos e o aumento expressivo nos últimos anos. Outro fator relevante para os números de 2017 e 2018, foi devido a implementação de programas de captação pelo governo português, que incluiu apoio e promoção de projetos de empreendedorismo e inovação, chamado de Startup Visa. (Oliveira, 2019).

Quadro 1 - Vistos de residência para empresários e trabalhadores independentes concedidos nos postos consulares portugueses no abrigo da Lei N. 23 de 2007, entre 2007 e 2018.

Ano	N	Total Taxa de variação	Brasil		China	
			N	%	N	%
Pós Agosto 2007	116		81	69,8	0	0
2008	280	+141,4	178	63,6	21	7,5
2009	200	-28,6	112	56	16	8
2010	140	-30,0	67	47,9	12	8,6
2011	143	+2,1	51	35,7	15	10,5
2012	120	-16,1	45	37,5	5	4,2
2013	125	+4,2	30	24	13	10,4
2014	106	-15,2	41	38,7	12	11,3
2015	158	+49,1	95	60,1	10	6,3
2016	286	+81,0	228	79,7	2	0,7
2017	684	+139,2	562	82,2	2	0,3
2018	1088	+59,1	974	89,5	2	0,2

Fonte: Ministério dos Negócios Estrangeiros, extraído de Oliveira, 2019.

Em 2012 foi criado a Autorização de Residência para atividade de Investimento - ARI, e no primeiro ano da modalidade deste visto, 185 milhões de euros foram investidos através desta modalidade, sendo liderado pelos Chineses que representaram 77,6% desses investimentos, seguidos dos russos com 4,8% e brasileiros com 3,1%. O valor de investimento foi crescendo exponencialmente, chegando a 3,5 milhões em 2017 e 2018. Porém, cabe destacar que esses valores foram em sua maior parte destinados para compra de imóveis (Oliveira, 2019).

O governo português, visando dar celeridade à concessão deste tipo de autorização para atividade de investimento, criou um processo online com prazo de resposta de 72 horas em caso de documentação completa. O Ministério de Negócios Estrangeiros criou um departamento de atendimento expresso para emissão desta modalidade de visto no Consulado estabelecido em Macau na China, onde cerca de

30% dos vistos emitidos até o final de 2013 foram concedidos através deste departamento (Oliveira, 2019).

Em 2020, o Brasil subiu no ranking de beneficiários do ARI, assumindo a segunda colocação e ficando somente atrás da China. A China obteve 296 autorizações seguindo líder do ranking, com o Brasil na segunda posição com 126, e Estados Unidos na terceira posição com 75 permissões concedidas (SEF, 2020).

O ARI, o Golden Visa, ao contrário de outras modalidades de visto, fornecia a possibilidade de obtenção de residência permanente em Portugal sem necessidade de critérios de período mínimo de estadia em território português, ou relacionados a idade dos investidores, ao contrário de outras modalidades de visto concedido pelo governo. Além de oferecer após seis anos a possibilidade de emissão de passaporte Europeu, sem ter residido de forma permanente no país, apenas com a realização do investimento (Oliveira, 2019).

As mudanças na legislação também contemplavam benefícios como simplificação em processos aduaneiros e incentivos fiscais, como isenção de tributação de lucros e dividendos para projetos de investimento relacionados à inovação tecnológica e criação de empregos no valor igual ou superior a 5 milhões de Euros realizados até dezembro de 2020. Para ser contemplado por esses benefícios, os projetos de investimento passam por avaliação de um Conselho Interministerial de Coordenação dos incentivos fiscais de investimento (Oliveira, 2019).

Em 2015, houve mudanças legislativas ampliando atividades e melhor especificando os requisitos para aquisição do ARI, de forma que os investimentos fossem mais bem direcionados para benefício da sociedade portuguesa. Nesta alteração foi incluído também o requisito de período mínimo de cinco anos de manutenção dos investimentos para a concessão da autorização (Oliveira, 2019).

Em 2017, visando a ampliação do empreendedorismo estrangeiro em tecnologia e inovação, o governo português fez uma série de alterações legislativas para concessão de visto de residência para incubadoras que querem desenvolver o seu projeto de inovação em Portugal. Cabendo ao IAPMEI e à *Inovação* avaliar os critérios técnicos para certificação e enquadramento das incubadoras, que ocorrem dentro do prazo de 30 dias após a realização de candidatura (Oliveira, 2019).

Através do programa Startup VISA, o governo português regulamentou em 2018 os critérios técnicos de enquadramento para concessão de visto para imigrantes que queiram empreender e inovar em Portugal, mesmo que já tenham constituído a empresa somente no país de origem e queiram expandir seus negócios em território

português. Os candidatos precisam apresentar um projeto que mostre a viabilidade do empreendimento de acordo com os critérios técnicos estabelecidos pela regulamentação (Oliveira, 2019).

Como dito anteriormente, através de sucessivas iniciativas, a estratégia de priorizar o desenvolvimento de empreendedorismo em Portugal se manteve ao longo das últimas décadas, com mudanças expressivas na legislação que diz respeito ao empreendedorismo imigrante desde 2007. Mais importante que a captação de novos negócios, é fornecer o apoio e estrutura para o desenvolvimento de negócios, que podem assim, garantir uma maior probabilidade de sucesso dos empreendimentos.

Diante disso, também ao longo da última década, o governo português lançou uma série de programas visando prestar o devido apoio e suporte para empreendedores imigrantes. Visto o número crescente de imigração de novos negócios para o país, se fez necessário promover essas iniciativas, visando o objetivo principal do sucesso da captação de novos empreendedores: a geração de emprego e dinamização da economia portuguesa.

#### 2.1.5. Programas de Apoio ao Empreendedorismo Imigrante

Uma das iniciativas estatais que visam proporcionar apoio aos empreendedores em Portugal é o programa Rede Nacional de Mentores, organizado pela IAPMEI, onde profissionais experientes servem de voluntários para auxiliar empreendedores nacionais e estrangeiros a desenvolverem seus negócios que estão em fase inicial (Oliveira, 2019).

Em 2012, um programa de mentores específico foi criado pelo Alto Comissariado para as Migrações, visando o processo de integração de imigrantes, onde eram promovidos encontros e trocas de experiências entre cidadãos e imigrantes. Cidadãos portugueses voluntariamente auxiliam imigrantes recém-chegados no país no seu processo de adaptação. Mesmo sendo um projeto mais abrangente, o auxílio mais solicitado por imigrantes era em relação ao empreendedorismo (Oliveira, 2019).

A iniciativa promovida pelo governo português, o PEI foi reconhecido na categoria “responsável e inclusivo” pelo Prémio Europeu de Promoção Empresarial 2012. Em 2019, o GAEM ficou em primeiro lugar na mesma categoria na fase nacional da premiação, promovida pela Comissão Europeia (Oliveira, 2019).

Cabe destacar a abrangência e impacto da iniciativa. No período desde a criação até 2018, o PEI envolveu cerca de 2.161 participantes, dentre as quais, 60% eram mulheres. Foram emitidos 1.293 certificados de frequência nos 127 cursos de apoio à criação de negócios promovidos pela instituição em conjunto com 40 parceiros locais, resultando na criação de 179 negócios (Oliveira, 2019).

As estratégias do governo português de integração dos imigrantes lideram os rankings internacionais. Portugal esteve sempre entre os top 10 no ranking desenvolvido pelo *Migrant Integration Policy Index - MIPEX*, avançando em vários pontos desde a criação do ranking em 2014 e sem decréscimo no período de nenhum indicador. Em 2020, Portugal ocupou o 3o lugar no ranking geral dos 52 países que tiveram suas políticas de integração avaliadas através de diversos indicadores (MIPEX, 2020).

As políticas implementadas e o reconhecimento internacional evidenciam o esforço do governo português na última década de atrair empreendedores e investimento estrangeiro como estratégia de dinamizar a economia, principalmente depois da crise financeira de 2008, que causou profundos impactos no país. Estratégia que se mostrou acertada e que trouxe inúmeros impactos positivos, pois enquanto se observava uma retração empresarial portuguesa, houve um aumento de vistos e investimento estrangeiro no país.

Essa estratégia, que já se mostrou acertada no passado em momentos de crise financeira, certamente deverá continuar sendo implementada e estimulada pelo governo português nesse momento atual de crise devido a pandemia do COVID-19. Portugal, através dos seus mecanismos legais, tem sido um destino de investidores e empreendedores nos últimos anos, o que traz otimismo em relação a essa tendência para os próximos anos, mesmo diante da crise.

Os empresários imigrantes podem ser importantes fontes de fluxos econômicos entre países, estabelecendo uma oportunidade de aumento na internacionalização de empresas nacionais. Com a diversificação de empreendedorismo estrangeiro, canais de mercado podem ser ampliados, com os empresários reduzindo barreiras que possam existir entre empresários do seu país de acolhimento e país de origem devido a questões culturais e de idioma (Oliveira, 2019).

Cabe destacar, porém, que para obtenção de qualquer visto destinado a empreendimento e inovação em Portugal, é necessário passar por aprovação de órgãos competentes que possuem etapas de avaliação apenas de critérios técnicos do empreendimento. Dito isso, é de extrema importância a elaboração de um bom

plano de negócios, que além de etapa essencial para o sucesso de qualquer empreendimento, também será decisório no processo de concessão de visto pelo governo português.

#### 2.1.6. Imigração Brasil para Portugal

Vários rankings internacionais analisam as políticas e ambientes propícios ao empreendedorismo no mundo, dentre alguns já citados como *Doing Business* do *World Bank* e estatísticas da OECD. No relatório OECD - *Entrepreneurship at Glance* em 2012, Portugal estava classificado dentre os 40 países analisados como o 9o lugar entre os países menos restritivos a criação de negócios (Oliveira, 2019).

Neste mesmo relatório, os países com as piores colocações são China, Índia e Brasil, como países com maior burocracia e demorados para a criação de um negócio. Cabe salientar que Brasil e China estão dentre os países com maior número de imigrantes empreendedores em Portugal nos últimos anos, o que leva à conclusão que esses imigrantes encontraram em Portugal a oportunidade de empreendedorismo que não possuem em seus países de origem (Oliveira, 2019).

Podemos destacar também no caso do Brasil a crise que tem causado um período de recessão desde 2014, com o cenário político e econômico em constante instabilidade deste então. Esse fator, junto com incentivos na legislação portuguesa, pode auxiliar no entendimento dos números referentes a imigração brasileira para Portugal desde 2014, sendo intensificados nos últimos anos com a falta de perspectiva de retomada da economia brasileira.

O último Censo realizado em 2011, demonstra que o Brasil e a China concentram 44% de empregadores estrangeiros em Portugal. Sendo que o Brasil, em 2011, representava 31% das empresas estrangeiras, seguida pela China com 13%. Cabe destacar também o expressivo crescimento do Brasil analisando os últimos Censos, saindo da terceira posição de empregadores estrangeiros em Portugal com um percentual de 7,9% em 1981, para assumir o topo do ranking desde 1991 com 13,4%, 15% em 2001 e 31% em 2011 (Oliveira, 2014).

O número total da população estrangeira em Portugal titular de autorização de residência cresceu de 388.731 em 2015 para 590.348 em 2019. Houve crescimento em todos os anos apurados, com o aumento maior na comparação de 2018 para 2019, onde houve um aumento de 22,19%, valor mais elevado registrado desde o surgimento do Serviços Estrangeiros e Fronteiras - SEF em 1976. Brasileiros totalizam



25,6% deste índice, sendo a principal comunidade estrangeira residente em Portugal, a maior quantidade registrada desde 2012 (Machado, et al., 2020).

Mesmo os números referentes a outros países que aumentaram seu destaque no aumento do título de residência, como a Itália, cabem destacar que 29,5% dos cidadãos de nacionalidade italiana que solicitaram residência são naturais do Brasil. Isso ocorre devido às regras de concessão de nacionalidade na Itália, que não impõe limite de gerações, com o Brasil possuindo uma forte descendência de italianos (Machado, et al., 2020).

O número de pedidos de nacionalidade portuguesa cresceu expressivamente, com um aumento 79,4% de 2018 para 2019. Dos 74.116 pedidos realizados em 2019, foram emitidos 68.116 pareceres favoráveis à concessão da nacionalidade portuguesa, com o Brasil no topo das concessões com 22.928, seguidos de Israel com 18.433. Os números de Israel estão associados com uma mudança de legislação em 2015, referente a naturalização de estrangeiros que sejam descendentes de portugueses judeus (Machado, et al., 2020).

O programa Startup Visa foi regulamentado apenas em 2018, o que impacta em uma análise mais profunda dos números e impactos do programa, porém, analisando as estatísticas entre o período de novembro 2018 e maio 2019, foram aprovados 49 candidaturas e 767 pessoas de 83 países diferentes entraram na plataforma do programa, sendo que 34% eram empreendedores do Brasil, seguidos da Índia com 12% (Oliveira, 2019).

Também as questões históricas e culturais aproximam Brasil e Portugal, onde parte da cultura portuguesa faz parte da história brasileira devido a colonização do Brasil por Portugal. Fatores que podem ser encontrados no mesmo idioma, a língua portuguesa, como também questões culturais e de costumes que o Brasil herda até hoje do seu país colonizador, fatores essenciais para maior integração e acolhimento na imigração.

Essa proximidade histórica de Brasil e Portugal pode ser traduzida através dos acordos firmados entre os países ao longo das décadas que facilitam o fluxo e acolhimento dos imigrantes, justificando a liderança de brasileiros na maioria dos índices de imigração em Portugal citados anteriormente, sendo o mais importante firmado entre os países, o Tratado da Amizade.

O tratado de Amizade, também conhecido como tratado de Porto Seguro ou Estatuto de Igualdade, foi celebrado em 2000. Como o próprio nome já diz, o objetivo é conceder autorização de residência com igualdade de direitos e deveres entre Brasil

e Portugal. Dentre os benefícios dos brasileiros residentes em Portugal está poder prestar concurso público, poder votar em eleições municipais, direitos de trabalho sem limitações de horas em qualquer função iguais aos portugueses (Barbosa e Lima, 2020).

Em 2018, houve um aumento de 93,2% em comparação a 2017 de benefícios concedidos sob o Estatuto da Igualdade a brasileiros em Portugal, o maior crescimento do número de concessões registrados na década, que registrou 3.354 concessões no ano. Esse número está associado, conforme Serviços de Estrangeiros e Fronteiras, às vantagens oferecidas pelas universidades portuguesas a estudantes brasileiros, tais como desconto em mensalidades (Barbosa e Lima, 2020).

Outro ponto do Tratado de Amizade foi assegurar o reconhecimento dos diplomas universitários, visando agilidade no processo de revalidação de títulos acadêmicos pelos órgãos responsáveis de cada país. Em 2014, a Universidade de Coimbra anunciou que aceitaria no seu processo de seleção o exame nacional do ensino médio – ENEM, do Ministério da Educação do Brasil (França e Padilla, 2016). Atualmente, cerca de 40 universidades portuguesas também adotam a mesma medida, atraindo estudantes brasileiros interessados em cursar graduação em suas instituições.

O reconhecimento no país de acolhimento e as facilidades de obtenção de qualificação acadêmica, conforme já mencionado anteriormente, é um fator muito importante para o acesso ao mercado de trabalho por imigrantes. Os brasileiros que já possuem a vantagem do mesmo idioma, também expandem as oportunidades de recolocação profissional com seus títulos acadêmicos reconhecidos. Fatores que são fundamentais na integração de imigrantes, que buscam no país estrangeiro uma melhor condição de vida.

Em pesquisa conduzida para identificar o perfil de imigrantes brasileiros em Portugal, concluiu-se que de todos os emigrantes entrevistados a principal razão da mudança para Portugal foi devido ao cenário político, social e aumento da violência no Brasil, com 32,3% dos entrevistados, na segunda colocação de fatores decisórios, com 31,7% está mudança devido a oportunidades de trabalho e 11,4% para estudos (França e Padilla, 2016).

Ao analisar os fatores que levaram brasileiros a escolher Portugal como país de destino, a pesquisa identificou que analisando o fluxo de imigrantes a partir de 2014, 41% dos entrevistados escolheu Portugal pela segurança, boa qualidade de vida e boas condições para acesso à saúde. Em segundo lugar, 36,2% das pessoas

informaram que escolheram Portugal pelo idioma e 23,4% por ter parentes ou amigos que já se encontravam em Portugal (França e Padilla, 2016).

Conforme dito anteriormente, a pesquisa comprova que os fatores sociais e políticos motivaram tanto as decisões de saída de brasileiros do país, quanto a escolha de Portugal como país de destino, com idioma e oportunidades de trabalho sendo apontados em segundo lugar como principal fator, o que explica também o Brasil liderando os números de Portugal em relação ao acesso de trabalho e empreendedorismo imigrante no país.

Essa informação evidencia ainda mais a importância deste trabalho, pela relevância do imigrante brasileiro em busca de empreender em Portugal. Conforme apontado por imigrantes empreendedores em Portugal, é de fundamental importância a elaboração de um plano de negócios. Fator que o empreendedor brasileiro já encontra dificuldade no seu país de origem, portanto, essa revisão de literatura pode auxiliar empresários imigrantes, principalmente brasileiros, no planejamento prévio de seus negócios.

Um passo fundamental para o sucesso de novos negócios, é a execução de um plano de negócios, onde os aspectos financeiros e de mercado serão analisados para verificar a viabilidade de alocação e sucesso nos investimentos. Portugal dispõe de diversos programas e vias para captação recursos financeiros como os as Sociedades de Capital de risco e as Business Angel<sup>1</sup>, as empresas de capital de risco acabam por tornar-se sócias ou acionistas do negócio, auxiliando para além de financeiramente, mas também no desenvolvimento da empresa (Silva & Monteiro, 2014).

Há também projetos como o Finicia, desenvolvido para pequenas e médias empresas onde o empreendedor é capaz de captar até 50 000 euros, dispondo de apenas 10% do valor, e os já conhecidos financiamentos bancários (Silva & Monteiro, 2014). De acordo com Silva & Monteiro (2014), além de uma lista de exigências é de extrema importância o empreendedor apresentar um plano de negócios bem elaborado, a fim de captar recursos e parcerias, e minimizar os riscos na implementação do negócio.

---

<sup>1</sup> " Os Business Angels são investidores individuais que investem, directamente ou através de sociedades veículo, no capital de empresas com potencial de crescimento e valorização. Além do investimento monetário, aportam também aos projectos empresariais conhecimentos técnicos ou de gestão bem como redes de contactos." (Associação Portuguesa de Business Angels, acessado em 15 de abril de 2021 [http://www.businessangels.pt/club/cod\\_conduta\\_BAC.pdf](http://www.businessangels.pt/club/cod_conduta_BAC.pdf) )

## 2.2. Plano de Negócios

### 2.2.1. Principais Autores de Planos de Negócios

José Dornelas é uma referência em empreendedorismo e planos de negócios no Brasil. Seus livros sobre o assunto são *best-sellers* além de compor a bibliografia obrigatória das escolas de empreendedorismo no país. O autor possui uma extensa literatura com riqueza de detalhes em como deve ser elaborado cada seção de um do plano de negócios, além de importantes dicas para empreendedores.

Idalberto Chiavenato é um dos autores mais difundidos no Brasil na área de administração de empresas, possui extensa literatura que aborda desde teoria geral da administração até empreendedorismo, sendo um autor indispensável nas bibliografias das principais escolas de negócios no Brasil.

O SEBRAE possui um papel fundamental no apoio ao micro empreendedorismo no Brasil. Dentre várias ferramentas, a entidade oferece acesso gratuito a um material de apoio ao empreendedor produzido por um excelente time de especialistas. Neste trabalho será destacado os principais pontos de uma das publicações mais difundidas da entidade, conduzida por Cláudio Afrânio Rosa, sobre como elaborar um plano de negócio.

O IAPMEI, órgão português de apoio ao empreendedorismo e inovação também disponibiliza várias ferramentas para prestar atendimento e apoio ao empresário. Dentre essas ferramentas para auxiliar o empreendedor, neste trabalho será destacado o material de apoio para o desenvolvimento de plano de negócios, ressaltando a estrutura e principais pontos sugeridos pela entidade.

Também serão mencionados William A. Sahlman, renomado professor da Harvard Business School, possui extensa literatura e sobre empreendedorismo baseado em inúmeros estudos de caso, e também a obra de Cesar Simões Salim, Nelson Hochman, Andrea Cecilia Ramal e Silvina Ana Ramal com riqueza de detalhes na construção de um plano de negócios.

O artigo de Amir M. Hormozi, Gail Sutton, Robert D. McMinn e Wendy Lucio e a obra rica em detalhes de Luiz Arnaldo Biagio e Antonio Batocchio, autores com um foco maior em planos de negócios para micro e pequenas empresas também foram utilizadas nesta revisão de literatura.

Visto que a maioria dos planos são desenvolvidos para captação de recursos, Colin Mason e Matthew Stark conduziram uma revisão da literatura sobre plano de

negócios e analisam as informações com base no que os investidores buscam ao analisar um plano de negócios, estudo que também foi utilizado neste trabalho.

Visto a extensa literatura desses autores e a riqueza de detalhes em suas obras, foram destacados neste trabalho a estrutura de um plano de negócio de acordo com cada autor e apenas uma síntese de alguns dos principais pontos das obras dos autores acima mencionados.

### 2.2.2. Conceito de Plano de Negócios

O conceito de plano de negócios para Salim et al., (2001) “é um documento que contém a caracterização do negócio, sua forma de operar, suas estratégias, seu plano para conquistar uma fatia do mercado e as projeções de despesas, receitas e resultados financeiros” (Salim et al., 2001, p/ 16).

De acordo com Dornelas (2012), um dos principais autores brasileiros e referência no tema de empreendedorismo, o conceito de plano de negócios:

“O plano de negócios é um documento usado para descrever um empreendimento e o modelo de negócios que sustenta a empresa. Sua elaboração envolve um processo de aprendizagem e autoconhecimento, e, ainda, permite ao empreendedor situar-se no seu ambiente de negócios. As seções que compõem um plano de negócios geralmente são padronizadas para facilitar o entendimento. Cada uma das seções tem um propósito específico. Um plano de negócios para uma pequena empresa pode ser menor que o de uma grande organização, não ultrapassando talvez dez a 15 páginas.” (Dornelas, 2012, p. 99)

O plano de negócios não é um mero conjunto de informações em formatos pré-determinados e textos editados, um plano que não convence o próprio empreendedor de sua importância, terá grandes chances de falhar no convencimento de investidores, por exemplo. O plano de negócios precisa sintetizar o potencial, traduzir a visão do empreendedor em uma linguagem que todos possam entender, mostrando a viabilidade e os riscos do negócio (Dornelas, 2012).

O plano de negócios pode ser visto como o mapa, o roteiro do projeto em mente do empresário que demonstrará como funcionará essa ideia, quais as metas e cronogramas que levará o projeto ao sucesso. Essa ferramenta mostrará o preparo do empreendedor, não evitará ou eliminará erros e contratempos, mas auxiliará no

preparo para enfrentar as dificuldades, podendo assim, direcionar melhor os recursos, tempo e esforços (Chiavenato, 2007).

De acordo com SEBRAE, a etapa que compõe a fase de planejamento é essencial, por isso, o plano de negócios é o melhor instrumento para auxiliar o empresário a planejar o seu empreendimento. Com essa ferramenta é possível fazer um retrato fiel do produto e do mercado, dando segurança ao empresário para iniciar um projeto (Rosa, 2007).

“Um plano de negócio é um documento que descreve por escrito os objetivos de um negócio e quais passos devem ser dados para que esses objetivos sejam alcançados, diminuindo os riscos e as incertezas. Um plano de negócio permite identificar e restringir seus erros no papel, ao invés de cometê-los no mercado (Rosa, 2007, p.8).

O plano de negócios pode ter vários propósitos, como ser utilizado para captação de recursos para um novo negócio ou para expansão de um negócio já existente, ou até mesmo empresários que apenas desejam aprimorar o seu negócio e o utilizam como ferramenta de melhoria. O plano de negócios tem a vantagem de proporcionar a experiência no papel, onde problemas poderão ser antecipados e solucionados, evitando maiores consequências para o negócio caso a ideia fosse testada direto na prática, sem planejamento (Hormozi et al., 2002).

### 2.2.3. Importância do Plano de Negócios

Normalmente pessoas que tem sua vida planejada em busca de seus objetivos costumam obter sucesso nas suas empreitadas, visto saber exatamente os passos que precisavam dar para chegar aonde queriam. Com um empreendimento, isso é ainda mais importante, porque o sucesso ou fracasso afetam as economias de sócios, dinheiro de investidores, empregados que dependem daquela renda, portanto, fazer um planejamento dos passos necessários para atingir os objetivos da empresa é muito importante (Salim et al. 2001).

Além da responsabilidade mencionada acima, o mercado hoje em dia é extremamente competitivo, com muitos competidores que utilizarão de todas as ferramentas disponíveis para aumentar sua participação no mercado, por isso, contar apenas com intuição, tomando decisões sem base em análises e informações

detalhadas pode ser extremamente arriscado para a sobrevivência do negócio (Salim et al. 2001).

O alto índice de mortalidade de micro e pequenas empresas associados à falta de planejamento não é um fator exclusivo no Brasil e Portugal. Uma pesquisa conduzida pela *Small Business Administration - SBA*, órgão do governo dos Estados Unidos de auxílio a pequenas empresas, concluiu que a principal razão pelo fracasso de 98% dos negócios no país era a falta de planejamento (Dornelas, 2012).

De acordo com Chiavenato, o planejamento é uma importante etapa para o sucesso do empreendimento, e o plano de negócios serve como uma importante ferramenta. Através do plano de negócios o empreendedor poderá estabelecer os objetivos da empresa, ações e metas que levarão a uma programação que deixará o empreendedor preparado para responder de forma organizada aos desafios, servindo como guia para o objetivo principal do negócio (Chiavenato, 2007).

Produtos novos são criados diariamente nos tempos atuais, e os empreendedores que estão por trás da disseminação da inovação que presenciamos através das suas ideias que se tornam negócios. Transformar oportunidades em negócios traduz o espírito empreendedor, e a ferramenta para materializar esse processo é o plano de negócios, mostrando como o empreendedor vai transformar a oportunidade e sua ideia em um negócio de sucesso (Salim et al. 2001).

Para Salim et al. (2001), o que fará os investidores deixarem de investir em empresas já consolidadas para investir em uma empresa que está iniciando suas atividades é o plano de negócios. O plano mostrará o potencial do negócio, comprovando através de pesquisas e projeções que a ideia do negócio pode gerar resultados para os investidores que serão melhores do que empresas tradicionais (Salim et al. 2001).

Além disso, o plano pode servir também para testar a viabilidade econômica de um conceito de negócio, permitindo que o empreendedor não perca tempo e recursos com um projeto caso veja que não é viável sua implementação. Auxilia também no desenvolvimento de estratégias, visto que o plano de negócios possui todo o conteúdo que auxilia na visão global para tomadas de decisões acertadas. Como dito anteriormente, sem apresentação de um plano de negócios, se torna praticamente inviável a captação de recursos (Dornelas, 2011).

Desenvolver um plano de negócios demonstra a preocupação dos empresários em planejamento e organização, o que demonstra credibilidade diante da gestão da empresa. Na captação de capital humano, o plano de negócios pode auxiliar na

aquisição de grandes talentos para a equipe de gestão baseado no potencial do negócio descrito no plano (Dornelas, 2011). Essas são algumas das razões pelas quais um bom plano de negócio pode auxiliar muito empreendedores.

O plano de negócios pode auxiliar na sociedade, pois pode servir para mapear as áreas de gestão, de forma que as tarefas possam ser divididas. Esclarecendo as responsabilidades e expectativas de cada área, o nível de autonomia na tomada de decisões, se haverá sistema de sucessão dos sócios. Quanto mais clareza em tudo que afeta a gestão, mais confiança no sucesso do negócio, e o plano de negócios será uma importante ferramenta para auxiliar nesse processo (Rosa, 2007).

Chiavenato destaca que nenhum investidor ou banqueiro irá aprovar recursos para um negócio sem antes analisar o plano de negócios da empresa e todos os aspectos de gestão e demonstrativos financeiros que impactarão no retorno de seus investimentos. Da mesma maneira que sócios irão tomar sua decisão de participar ou não na empresa baseado nas projeções do projeto apresentado. Além disso, o documento deixa todos cientes da ideia completa do empreendimento e qual o direcionamento da empresa (Chiavenato, 2007).

Conforme sintetizado por Dornelas (2011), o processo empreendedor ocorre em 5 etapas, sendo que a etapa do plano de negócios, conforme descrito na Figura 1, constituiu uma importante etapa do processo empreendedor, onde durante o seu desenvolvimento o empresário terá a oportunidade de ver a viabilidade da ideia inicial aplicada na estrutura como um empreendimento.





Figura 1 - Processo empreendedor

Fonte: Dornelas, 2011.

O plano de negócios, como já dito anteriormente, é de extrema importância para o empreendedorismo. Além de ser uma ferramenta fundamental na gestão e planejamento estratégico da empresa nas suas fases iniciais, o plano de negócios também se tornou ferramenta indispensável para captação de recursos financeiros diante de investidores, que precisam dessas informações para fundamentar sua tomada de decisão quanto a quais negócios investir (Dornelas, 2012).

O plano de negócios pode servir como uma excelente ferramenta de gestão para o empresário. Ao compartilhar o plano de negócios internamente, o processo de atualização e melhorias acontece de forma constante, pois a avaliação e monitoramento exige uma atualização periódica das informações, mantendo a equipe

alinhada nos esforços de melhoria de acordo com os objetivos da empresa (Dornelas, 2012).

Dornelas utiliza conceitos chaves que foram desenvolvidos por D.H. Bangs para falar sobre pontos chaves e as vantagens de se desenvolver um plano de negócios. Uma pesquisa feita nos Estados Unidos com ex-alunos da Harvard Business School concluiu que a elaboração de um bom plano de negócios aumenta em 60% a probabilidade de sucesso do empreendimento. Dentre os pontos chaves que o plano de negócios deve focar, são “Em que negócio você está?”, “O que você realmente vende?” e “Qual o seu mercado-alvo”? (Bangs, 1998 citado em Dornelas, 2012).

Dentre as vantagens o autor menciona que com o plano é possível:

“Entender e estabelecer diretrizes para o seu negócio; Gerenciar de forma mais eficaz a empresa e tomar decisões acertadas; Monitorar o dia a dia da empresa e executar ações corretivas quando necessário; Conseguir financiamentos e recursos junto a bancos, governo, SEBRAE, incubadoras, investidores, especialistas de risco e etc.; Identificar oportunidades e transformá-las em diferencial competitivo para a empresa. Estabelecer uma comunicação interna eficaz na empresa e convencer o público externo (fornecedores, parceiros, clientes, bancos, investidores, associações etc.);” (Dornelas, 2012, p. 99)

Chiavenato (2007) ainda sintetiza mais algumas, das várias utilidades do plano de negócios:

- “cobrir todos os aspectos internos e externos do negócio;
  - abranger todos os aspectos atuais e futuros do negócio; funciona como uma visão integrada e sistematizada do negócio;
  - serve como um guia abrangente para a condução do negócio;
  - informa o mercado — principalmente investidores, bancos e financeiras — a respeito do negócio;
  - divulgar aos parceiros internos e externos as características do negócio;
  - funciona como um meio de avaliação dos desdobramentos do negócio.”
- (Chiavenato, 2007, p.140)

O plano de negócios é considerado uma ferramenta tão importante para o empreendedorismo, que as escolas de negócios mais tradicionais do mundo fazem concursos para premiar o melhor plano de negócios desenvolvido entre os alunos. Concursos como *Babson College Business Plan Competition*, *Harvard Business School Business Plan Contest*, *Oxford University Business Plan Competition* e *UC Berkeley Business Plan Competition* são alguns dos concursos promovidos anualmente (Dornelas, 2012).

É indiscutível a importância do plano de negócios como ferramenta estratégica em uma empresa, dentre as vantagens de elaborar o plano de negócios Biagio e Batocchio (2018) destacam:

“O plano de negócios permite avaliar os riscos e identificar soluções; definir os pontos fracos e fortes da empresa em relação aos concorrentes; conhecer as vantagens competitivas da empresa; identificar aquilo que agrega valor para o cliente, ou seja, quais as características os clientes procuram nos produtos e serviços e pelas quais estão dispostos a pagar; planejar e implantar uma estratégia de marketing voltada ao cliente-alvo; estabelecer metas de desempenho para a empresa e avaliar investimentos; identificar as necessidades de absorção de novas tecnologias e novos processos de fabricação; e calcular o retorno sobre o capital investido, a lucratividade e a produtividade. Enfim, o plano de negócios é um guia que norteará todas as ações da empresa (Biagio e Batocchio, 2018, p.3).”

Biagio e Batocchio (2018) ainda enumeram cinco razões para que uma empresa desenvolva seu plano de negócios:

1. “Durante a elaboração do plano de negócios, o empreendedor tem uma oportunidade única de olhar para o negócio de maneira objetiva, crítica e imparcial. O plano de negócios ajuda a focalizar as ideias e demonstra a viabilidade do empreendimento.
2. O plano de negócios, tido como um relatório acabado, serve de ferramenta operacional para definir a posição presente e as possibilidades futuras da empresa.

3. O plano de negócios ajuda na administração da empresa, preparando-a para o sucesso. Alguns fatos que podem ter sido mal avaliados ou negligenciados vêm à tona por meio da elaboração de plano de negócios, transformando-se em uma ferramenta pró-ativa na previsão e na solução de problemas. Por outro lado, o plano de negócios também pode servir como uma ferramenta retrospectiva pela qual se pode avaliar o desempenho da empresa, além de projetar os resultados futuros.
4. O plano de negócios é uma forte ferramenta de comunicação para a empresa. Nele, encontram-se definidos os propósitos da empresa, a estratégia competitiva, as competências essenciais, a administração e o conhecimento do seu pessoal. Assim, o plano de negócios é um excelente guia para a tomada de decisões.
5. O relatório final do plano de negócios pode prover a base para uma proposta de financiamento.” (Biagio e Batocchio, 2018, p.6).

O plano de negócios deve ser consultado constantemente, pois é o instrumento de planejamento mais valioso do empreendedor. O mercado muda, portanto, as variáveis que compõem o plano podem sofrer alterações ao longo do tempo, e avaliações periódicas para fazer os ajustes necessários no plano de negócios é essencial. Assim, o plano de negócios será sempre uma excelente ferramenta para auxiliar a tomada de decisão do empreendedor ao longo de sua jornada (Rosa, 2007).

#### 2.2.4. Desenvolvendo um Plano de Negócio

O plano de negócios precisa ser encarado para além de uma parte burocrática para aquisição de recursos, feito às pressas e sem a devida atenção. O plano de negócios de uma empresa deve ser encarado como o principal cartão de visitas do empreendedor, o que pode ser um potencial de acesso a oportunidades quando bem-feito, como pode ocorrer o contrário caso não seja elaborado com a devida fundamentação e cuidadosamente revisado (Dornelas, 2012).

O plano de negócios muitas vezes é esquecido, não sendo adaptado às mudanças constantes do mercado, um erro que pode trazer consequências graves para o desempenho do negócio, visto que o planejamento é um processo dinâmico e constante que precisa ser adaptado conforme a concorrência, oportunidades e pessoas que possuem um processo cíclico (Dornelas, 2012).

Chiavenato faz uma comparação de plano de negócios como um plano de voo: “indica o início, o meio e o fim de uma viagem e deve levar em conta todos os acidentes de percurso, a influência do clima externo e as possíveis turbulências do caminho.” Portanto, revisar o plano de negócios e atualizá-lo constantemente se torna imprescindível para deixá-lo de acordo com a dinâmica do mercado (Chiavenato, 2007, p. 140).

Rosa (2007) destaca que o plano de negócios pode ser utilizado para acesso a captação de recursos, mas enfatiza que o principal usuário de um plano de negócios deve ser o empreendedor. Visto que o plano de negócios é um mapa do percurso de uma viagem para o desconhecido, acompanhá-lo constantemente é necessário para seguir na trilha almejada pelo empresário (Rosa, 2007).

“Empreender é sempre um risco, mas empreender sem planejamento é um risco que pode ser evitado. O plano de negócio, apesar de não ser a garantia de sucesso, irá auxiliá-lo a tomar decisões mais acertadas, assim como a não se desviar de seus objetivos.” (Rosa, 2007, p. 79)

Chiavenato (2007), utilizando da premissa que o plano de negócios deve servir para o empresário fazer um levantamento exaustivo de todos os elementos e componentes externos e internos que compõem um negócio, sugere o passo a passo de acordo com a figura 2 para elaboração de um plano de negócios.

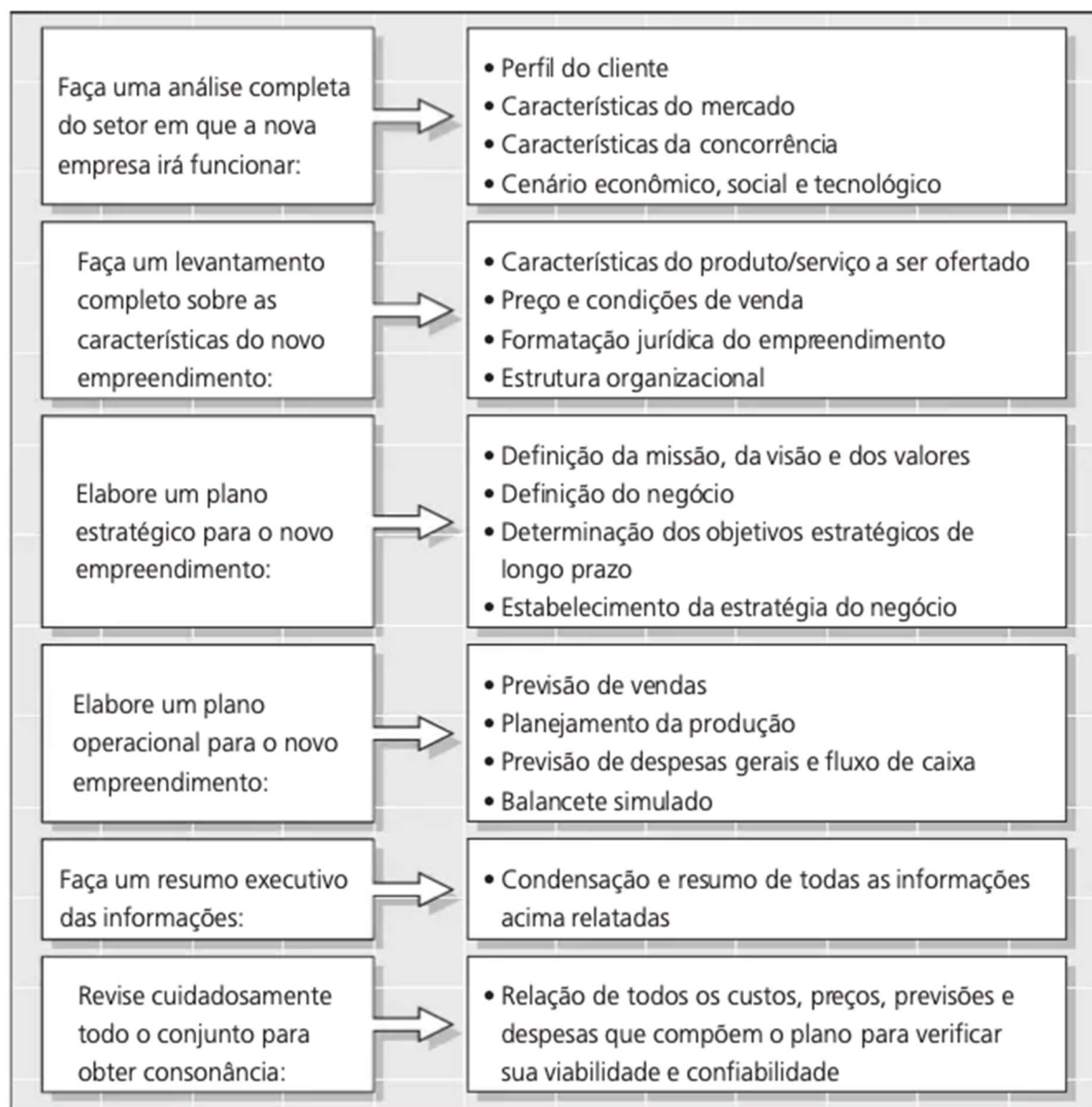


Figura 2 - Passos necessários para elaborar o plano de negócios

Fonte: Chiavenato, 2007

Dornelas também sugere um fluxo, conforme figura 3, para auxiliar no desenvolvimento de um plano de negócios, que seguirá uma sequência lógica, e pode servir como ponto de partida para a elaboração e verificação da viabilidade de uma idéia (Dornelas, 2011):

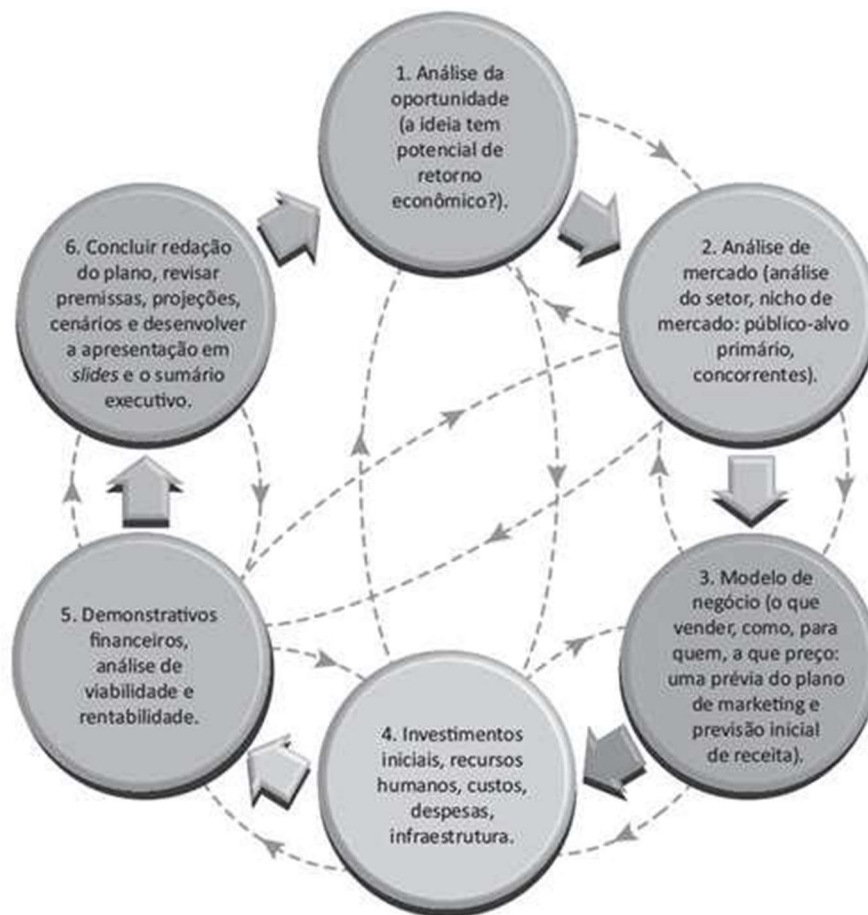


Figura 3 - Fluxo de desenvolvimento de plano de negócios

Fonte: Dornelas, 2011

Existem algumas regras básicas na elaboração de um plano de negócios, mas elas trazem flexibilidade para que o empreendedor possa ressaltar os pontos mais importantes que julgar necessário de acordo com o momento do seu negócio. Uma empresa que já está em funcionamento por exemplo, mostrar não somente onde a empresa quer chegar, mas apresentar os indicadores de desempenho que demonstre o momento atual da empresa é uma regra básica importante (Dornelas, 2012).

Não existe um padrão específico e rígido de plano de negócios, pois o plano precisa ter flexibilidade para se adaptar a necessidade de contexto de cada empreendimento. Porém, há um mínimo de informações básicas que devem compor um plano para facilitar no entendimento completo do negócio. A organização em sequência lógica das seções vai permitir que o leitor entenda o funcionamento e objetivos da empresa (Dornelas, 2012).

Uma regra importante é que há outros fatores além de indicadores financeiros que devem ser evidenciados, que também são fatores fundamentais para o sucesso da empresa. Questões operacionais, de capacitação interna e indicadores de mercado

são tão importantes quanto às questões financeiras, pois mostram a capacidade da empresa de atingir seus resultados (Dornelas, 2012).

O plano de negócios, em resumo, deve ir além de um formulário preenchido e servir como guia para o empresário, sendo analisado, revisado e ajustado constantemente conforme as variáveis que influenciam no seu negócio. O plano de negócios será a ferramenta que vai vender a sua ideia para o leitor (Dornelas, 2012).

Além disso, o autor destaca que o plano de negócios pode ser descrito para atender a alguns objetivos básicos relacionados aos negócios:

- “Testar viabilidade de um conceito de negócio;
- Orientar o desenvolvimento das operações e estratégia;
- Atrair recursos financeiros;
- Transmitir credibilidade;
- Desenvolver a equipe de gestão;” (Dornelas, 2012, p. 100)

#### 2.2.5. Estruturas de Planos de Negócios

Para IAPMEI (2016), a estrutura de um Plano de Negócios pode possuir uma base simples, que compreenda todas as informações necessárias para o entendimento do negócio por terceiros conforme abaixo (IAPMEI, 2016, p.3):

1. Sumário executivo;
2. O histórico da Companhia e/ou dos promotores;
3. O mercado subjacente;
4. A nova ideia e o seu posicionamento no mercado;
5. O Projeto/Produto/Ideia;
6. Estratégia Comercial;
7. Gestão e controle do negócio;
8. Investimento necessário.
9. Projeções Financeiras/Modelo Financeiro

De acordo com o ramo de atividade de cada empresa, Dornelas (2012) sugere a estrutura abaixo, destacando que o empreendedor deve sempre manter a objetividade, destacando os pontos mais relevantes sem perder a essência da ideia a ser vendida no plano:

Estrutura sugerida para pequenas empresas manufatureiras em geral:

1. **Capa.**



A capa, apesar de não parecer, é uma das partes mais importantes do plano de negócios, pois é a primeira parte visualizada por quem lê, devendo, portanto, ser feita de maneira limpa e com as informações necessárias e pertinentes.

## **2. Sumário**

O sumário deve conter o título de cada seção do plano de negócios e a página respectiva onde se encontra, bem como os principais assuntos relacionados em cada seção. Isto facilita ao leitor do plano de negócios encontrar rapidamente o que lhes interessa. Qualquer editor de textos permite a confecção automática de sumários e tabelas de conteúdo bastante apresentáveis.

## **3. Sumário Executivo**

O Sumário Executivo é a principal seção do plano de negócios. O Sumário Executivo fará o leitor decidir se continuará ou não a ler o plano de negócios. Portanto, deve ser escrito com muita atenção e revisado muitas vezes, além de conter uma síntese das principais informações que constam no plano de negócios. Deve ainda ser dirigido ao público-alvo do plano de negócios e explicitar qual o objetivo do plano de negócios em relação ao leitor (por exemplo, requisição de financiamento junto a bancos, capital de risco, apresentação da empresa para potenciais parceiros ou clientes etc.). O Sumário Executivo deve ser a última seção a ser escrita, pois depende de todas as outras seções do plano para ser elaborada.

## **4. Análise estratégica**

Nessa seção são definidos os rumos da empresa, sua visão e missão, sua situação atual, as potencialidades e ameaças externas, suas forças e fraquezas, seus objetivos e metas de negócio. Esta seção é na verdade a base para o desenvolvimento e a implantação das demais ações descritas no plano.

## **5. Descrição da Empresa**

Nessa seção deve-se descrever a empresa, seu histórico, crescimento, faturamento dos últimos anos, sua razão social, impostos, estrutura organizacional e legal, localização, parcerias, certificações de qualidade, serviços terceirizados e etc.

## **6. Produtos e serviços**

Essa seção do plano de negócios é destinada aos produtos e serviços da empresa: como são produzidos, quais os recursos utilizados, o ciclo de vida, os fatores tecnológicos envolvidos, o processo de pesquisa e desenvolvimento,

os principais clientes atuais, se a empresa detém marca e/ou patente de algum produto e etc. Nessa seção pode ser incluída, quando esta informação encontra-se disponível, uma visão do nível de satisfação dos clientes com os produtos e serviços da empresa. Esse *feedback* é bastante importante, porque costuma oferecer não apenas uma visão do nível de qualidade percebida nos produtos e serviços, mas também guiar futuros investimentos da empresa em novos desenvolvimentos e processos de produção.

#### **7. Plano operacional**

Essa seção deve apresentar as ações que a empresa está planejando em seu sistema produtivo e o processo de produção, indicando o impacto que essas ações terão em seus parâmetros de avaliação de produção. Deve conter informações operacionais atuais e previstas de fatores como: *lead time* do produto ou serviço, percentual de entregas a tempo (*on time delivery*), rotatividade do inventário, índice de refugo, *lead time* de desenvolvimento de produto ou serviço etc.

#### **8. Plano de Recursos Humanos**

Aqui devem ser apresentados os planos de desenvolvimento e treinamento de pessoal da empresa. Essas informações estão diretamente relacionadas com a capacidade de crescimento da empresa, especialmente quando esta atua em um mercado onde a detenção de tecnologia é considerada um fator estratégico de competitividade. Devem ser indicadas as metas de treinamento associadas às ações do Plano Operacional, as metas de treinamento estratégico, de longo prazo e não associadas diretamente às ações. Aqui também devem ser apresentados o nível educacional e a experiência dos executivos, gerentes e funcionários operacionais, indicando-se os esforços da empresa na formação de seu pessoal.

#### **9. Análise de Mercado**

Na seção de Análise de Mercado, o autor do plano de negócios deve mostrar que os executivos da empresa conhecem muito bem o mercado consumidor do seu produto/serviço (por meio de pesquisas de mercado): como está segmentado, o crescimento desse mercado, as características do consumidor e sua localização, se há sazonalidade e como agir nesse caso, análise da concorrência, sua participação de mercado e a dos principais concorrentes etc.

#### **10. Estratégia de Marketing**

Deve-se mostrar como a empresa pretende vender seu produto/serviço e conquistar seus clientes, manter o interesse dos mesmos e aumentar a demanda. Deve abordar seus métodos de comercialização, diferenciais do produto/serviço para o cliente, política de preços, principais clientes, canais de distribuição e estratégias de promoção/comunicação e publicidade, bem como projeções de vendas.

#### **11. Plano Financeiro**

A seção de finanças deve apresentar em números todas as ações planejadas para a empresa e as comprovações, por meio de projeções futuras (quanto necessita de capital, quando e com que propósito) de sucesso do negócio. Deve conter demonstrativo de fluxo de caixa com horizonte de, pelo menos, três anos; balanço patrimonial; análise do ponto de equilíbrio; necessidades de investimento; demonstrativo de resultados; análise de indicadores financeiros do negócio, como faturamento previsto, margem prevista, prazo de retorno sobre o investimento inicial (*payback*), taxa interna de retorno (TIR) etc.

#### **12. Anexos**

Esta seção deve conter informações adicionais julgadas relevantes para o melhor entendimento do plano de negócios. Por isso, não tem um limite de páginas ou exigências a serem seguidas. A única informação que não se pode esquecer de incluir é a relação dos *curricula vitae* dos sócios e dirigentes da empresa. Pode-se anexar ainda informações como fotos e produtos, plantas da localização, roteiros e resultados completos de pesquisas de mercado que foram realizadas, material de divulgação de negócio, folders, catálogos, estatutos, contrato social da empresa, planilhas financeiras detalhadas etc.

O conteúdo deve permanecer o mesmo conforme demonstrado acima, porém, Dornelas (2011) sugere mudanças na estrutura conforme o ramo de atuação da empresa, onde algumas das sugestões de estrutura constam no anexo I. Chiavenato (2007) sugere uma estrutura semelhante à de Dornelas (2012), conforme anexo II. A estrutura sugerida por Rosa (2007), consta no Anexo III.

De acordo Salim et al. (2001), a estrutura básica de um plano de negócios é composta pelas seções sumário executivo, produtos e serviços, análise de mercado, estratégia do negócio, organização e gerência do negócio e planejamento financeiro. O autor explica em detalhe como elaborar cada subitem em sua obra, com os principais pontos destacados no Anexo IV. A estrutura de um plano de negócios, de acordo com Biagio e Batocchio (2018), pode ser consultada no Anexo V.

Hormozi et al., (2002) sugere a seguinte estrutura para um plano de negócios :

1. Elementos introdutórios

Inclui a capa, sumário, e sumário executivo. Fornece informações preliminares ao leitor.

- Capa - com informações de como contatar a empresa.
- Sumário - onde o leitor pode achar informações específicas.
- Sumário Executivo - fornece um resumo do negócio e deve ser elaborado para atrair a atenção do leitor.

2. Plano operacional

Deverá descrever em detalhe como o negócio irá operar.

- Indústria - fornece informações na situação de crescimento de mercado e potencial de crescimento.
- Empresa - inclui a missão da empresa e os objetivos do negócio detalhados.
- Produto ou serviço - descreve em profundidade o produto e o serviço incluindo a identificação de sua função principal.
- Preço - inclui o preço do produto/serviço e como o preço foi estabelecido.
- Mercado - avalia o público-alvo e competidores.
- Plano de Marketing - explicará como a empresa irá atrair e fidelizar clientes.
- Equipe de gestão - descrição do time de gestão que inclui qualificação da equipe, histórico profissional e anos de experiência no mercado.

3. Demonstrativos financeiros

Delinear a situação financeira atual da empresa e as projeções para o futuro. Dados financeiros junto com cinco anos de projeções são fornecidos.

- Demonstração de resultados - fornece um resumo de recebíveis e gastos.
- Balanço - contém informações dos ativos e passivos da empresa.
- Relatórios de fluxo de caixa - mostrará ao leitor como a empresa gerencia o fluxo de caixa.

4. Apêndice

Nesta seção o leitor pode encontrar materiais que complementem as informações contidas no plano de negócios. (Hormozi et al., 2002, p. 762-763):.

Algumas sugestões de tamanho de planos de negócios, de acordo com Dornelas (2012) conforme sua finalidade:

*“Plano de Negócios Completo:* é utilizado quando se pleiteia uma grande quantidade de dinheiro ou quando se necessita apresentar uma visão completa de seu negócio. Pode variar de 15 a 40 páginas, mais material em anexo.

*Plano de Negócios Resumido:* é utilizado quando se necessita apresentar algumas informações resumidas a um investidor, por exemplo, com o objetivo de chamar sua atenção para que ele lhe requisite um plano de negócios completo. Deve mostrar os objetivos macros do negócio, investimentos, mercado e retorno sobre o investimento e focar as informações específicas requisitadas. Geralmente varia de dez a 15 páginas.

*Plano de Negócios Operacional:* é muito importante para ser utilizado internamente na empresa pelos diretores, gerentes e funcionários. É excelente para alinhar os esforços internos em direção aos objetivos estratégicos da organização. Seu tamanho pode ser variável e depende das necessidades específicas de cada empresa em termos de divulgação junto aos funcionários.” (Dornelas, 2012, p. 111)

Hormozi et al. (2002), ressalta que o *Small Business Association* indica que um plano de negócios deve ter em média de 30 a 40 páginas incluindo anexos. O autor também destaca a importância de o próprio empreendedor escrever seu plano de negócios, pois isso proporcionará uma importante perspectiva ao empreendedor em relação ao seu próprio negócio, e para detalhes técnicos e revisão, contratar um especialista visando pontos de melhoria do plano (Hormozi et al., 2002).

#### 2.2.6. Pontos de Atenção em um Plano de Negócios

O plano de negócios antes de tudo é um guia para o próprio empresário, portanto, deverá ter uma sequência lógica de informações que facilitará na compreensão do negócio. A estrutura básica e como deve ser desenvolvido cada seção é descrita em detalhe por todos os autores, além de apresentar modelos com sugestão de formatação para cada item do plano, como mencionado anteriormente. Alguns dos principais pontos de atenção mencionados pelos autores serão destacados a seguir.

#### 2.2.6.1. Aspectos chaves que deverão ser mencionados

Rosa (2007) oferece um guia de com os principais pontos que deve ser mencionado ao descrever o plano de negócios, onde será possível estabelecer as principais características do empreendimento (Rosa, 2007, p.11):

“O que é o negócio;  
Quais os principais produtos e/ou serviços;  
Quem serão seus principais clientes;  
Onde será localizada a empresa;  
O montante de capital a ser investido;  
Qual será o faturamento mensal;  
Que lucro espera obter do negócio;  
Em quanto tempo espera que o capital investido retorne;” (Rosa, 2007, p.11)

Salim et al. (2001) aponta que durante toda a confecção do plano de negócios, a lista abaixo com as perguntas desenvolvida pelos autores deverá estar sempre presente, como um guia que auxiliará o empreendedor a responder ao longo do plano de negócios esses questionamentos básicos em relação ao seu negócio:

- “Qual é o meu negócio?
- Onde quero chegar?
- O que vendo?
- Para quem vendo?
- Que estratégias utilizarei?
- Como conquistarei o mercado?
- Quais são os fatores críticos de sucesso do meu negócio?
- Quanto vou gastar?
- Que retorno terei sobre meu investimento?” (Salim et al. 2001, p. 15)

Dornelas (2011) ainda destaca que mais importante do que a estrutura escolhida, são os aspectos-chave que facilitam a leitura, portanto, alguns pontos requerem atenção conforme mencionado abaixo:

- “Oportunidade, mercado, clientes: todo plano de negócios deve mostrar qual a oportunidade identificada e o mercado-alvo que o negócio foca/vai focar, bem como os clientes em potencial.

- Capacidade gerencial de implementação: mesmo que voce nao tenha toda a equipe de gestão alocada no negócio, o seu plano de negócios deve mostrar quem já está fazendo parte do negócio e o perfil necessário e desejado para os novos profissionais que integrarão a equipe assim que o plano sair do papel.
- Recursos mínimos requeridos (pessoas, infraestrutura etc.): quais os recursos tangíveis e intangíveis (ex.: marca, imagem e etc.) serão necessários para o negócio acontecer.
- Estratégia de entrada e visão de crescimento: mostre como será o desenvolvimento inicial da empresa/unidade de negócio, sua visão de crescimento, objetivos e metas com prazos definidos.
- Recursos financeiros requeridos, fluxo de caixa, acordo etc.: apresente quanto será necessário de investimento de recursos financeiros, em que momentos (inicial, ano 1, ano 2,...) como ficará a projeção do caixa da empresa, como será o acordo com potenciais investidores etc.
- Análise de riscos e premissas: quais os principais riscos inerentes ao negócio e como eles serão mitigados; quais as premissas que deram base as projeções apresentadas.
- Projeção de resultados: quais os resultados financeiros projetados para a empresa ao longo dos próximos anos: receita, lucro, margem etc.
- Opções de “colheita”: se você estiver buscando recursos de investidores, poderá mostrar em que momento o investidor sairá do negócio e de que forma (através da venda da participação do investidor inicial pelo empreendedor; através da venda da empresa; via abertura do capital da empresa na bolsa de valores etc.). Observação: isso não precisa estar explícito no PN, mas pode ser apresentado durante uma negociação ou na reunião inicial com os investidores.
- Cronograma: mostre os principais marcos a serem atingidos e as atividades que precisam ser desenvolvidas pela empresa para que isso ocorra. O cronograma não é obrigatório, mas caso opte por apresentá-lo em seu PN, seja objetivo.” (Dornelas, 2011, p. 14)

Chiavenato, utilizando do modelo utilizado pelo SEBRAE, sugere um esboço de plano de negócios para guiar o empreendedor nesta etapa, onde as perguntas abaixo, separadas por seções deverão ser respondidas (Chiavenato, 2007):

1. Ramo de atividade:
  - Por que escolheu este negócio?
2. Mercado consumidor:
  - Quem são os clientes?
  - O que tem valor para os clientes?
3. Mercado fornecedor:
  - Quem são os fornecedores de insumos e serviços?
4. Mercado concorrente:
  - Quem são os concorrentes?
5. Produtos/serviços a serem ofertados:
  - Quais são as características dos produtos/serviços?
  - Quais são os seus usos menos evidentes?
  - Quais são as suas vantagens e desvantagens diante dos concorrentes?
  - Como criar valor para o cliente por meio dos produtos/serviços?
6. Localização:
  - Quais são os critérios para a avaliação do local ou do "ponto"?
  - Qual é a importância da localização para o seu negócio?
7. Processo operacional:
  - Como sua empresa vai operar etapa por etapa? (Como fazer?)
  - Como fabricar?
  - Como vender?
  - Como fazer o serviço?
  - Qual trabalho será feito? Quem o fará? Com que material? Com que equipamento?
  - Quem tem conhecimento e experiência no ramo?
  - Como fazem os concorrentes?
8. Previsão de produção, previsão de vendas ou previsão de serviços:
  - Qual é a necessidade e a procura do mercado?
  - Qual é a sua provável capacidade de produção?
  - Qual é a disponibilidade de matérias-primas e de insumos básicos?
  - Qual é o volume de produção/vendas/serviços que você planeja para seu negócio?
9. Análise financeira:
  - Qual é a estimativa da receita da empresa?
  - Qual é o capital inicial necessário?
  - Quais são os gastos com materiais?
  - Quais são os gastos com pessoal de produção?
  - Quais são os gastos gerais de produção?
  - Quais são as despesas administrativas?
  - Quais são as despesas de vendas?
  - Qual é a margem de lucro desejada?

Figura 4 - Roteiro esquematizado para o projeto do negócio

Fonte: Chiavenato, 2007



Sahlman (1997), ao elencar seu ponto de vista de como um plano de negócios deve ser escrito, destaca que mais importante do que extensas informações numéricas com planilhas e projeções do futuro, ou formulários pré-definidos, o empreendedor deve se questionar sobre quatro pontos norteadores que de forma sistemática, serão críticos para o sucesso do empreendimento: As pessoas, as oportunidades, o contexto e os riscos e oportunidades.

Salim et al. (2001) ainda apresenta uma lista de dez armadilhas que o empreendedor pode cair ao desenvolver o plano de negócios, apresentando estudos de caso de empresas que caíram nestas armadilhas e quais as consequências que trouxe para o negócio. Os dez itens compilados pelo autor:

- Não siga em frente no seu Plano de Negócios sem ter feito uma boa formatação do seu negócio.
- Faça sempre uma pesquisa de mercado.
- Nunca deixe de lado a concorrência.
- Pense bem em quem pode ser seu sócio e qual a forma de regular suas relações.
- Entenda claramente quem são e o papel de cada um dos seus parceiros de negócio.
- Analise muito e com cuidado sua estrutura de preços.
- Estude todos os aspectos da forma de vender - analise a clientela e estude como você vai vender.
- Conheça bem sua estrutura de custos e enxugue-a sempre que puder.
- Entregue sempre, no mínimo, o que atende a expectativa de seu cliente.
- Não pense que o dinheiro pinta: estude muito as necessidades e forma de sua capitalização. (Salim et al., 2001, p.127-146)

#### 2.2.6.2. A importância do sumário executivo

Salim et al. (2001), destaca a importância do sumário executivo em um plano de negócios, pois será a seção que o leitor decidirá se irá adiante na leitura do plano. No caso de captação de recursos, investidores recebem inúmeros planos para analisar diariamente e poucos serão selecionados para serem analisados com mais cuidado, e o sumário executivo que normalmente servirá de filtro ao leitor (Salim et al. 2001).

Para que o plano de negócios se destaque perante os demais através do sumário executivo, esse resumo precisa ser claro, objetivo e sucinto ao mesmo tempo que convence o leitor do sucesso do negócio. Por se tratar de um resumo de todo o trabalho, precisa conter as principais informações que são fornecidas ao longo do plano de negócios (Salim et al. 2001).

Como o Sumário executivo é a seção que informará em resumo os pontos mais importantes que irão compor o plano de negócios e deverá ficar claro a viabilidade do projeto a ser implantado, mesmo sendo a primeira parte do plano de negócios, deve ser a última parte a ser escrita, para ter certeza que todas as questões citadas nas seções estão sendo abordadas no sumário executivo (Dornelas, 2012; IAPMEI, 2016; Rosa, 2007; Salim et al. 2001).

Visto a importância do Sumário Executivo para o plano de negócios, Dornelas (2012) sugere que sejam respondidas as questões chaves abaixo para atrair o leitor para o restante do plano, sempre ajustando para o público-alvo:

**“O que?**

Qual o propósito do seu plano?

O que você está apresentando

O que é a sua empresa?

Qual é o seu produto/serviço?

**Onde?**

Onde sua empresa está localizada?

Onde está seu mercado/clientes?

**Por quê?**

Por que você precisa do dinheiro requisitado?

**Como?**

Como você empregará o dinheiro na sua empresa?

Como você a saúde financeira de seu negócio?

Como está crescendo sua empresa? (Faturamento dos últimos 3 anos e etc.)

**Quanto?**

De quanto dinheiro você necessita?

Como se dará o retorno sobre o investimento?

**Quando?**

Quando seu negócio foi criado?

Quando você precisará dispor do capital requisitado?

Quando ocorrerá o pagamento do empréstimo obtido?” (Dornelas, 2012, p. 132)

Pontos essenciais no desenvolvimento do Sumário Executivo de acordo com IAPMEI (2016):

“Qual é o nome do negócio e a sua área de atividade?

Qual a missão?

Qual é o âmbito do negócio e o mercado potencial para os seus produtos?

Porque constitui uma proposta inovadora e vencedora?

Quais os recursos, humanos e financeiros que são necessários?

Qual o prazo previsto para começar a apresentar lucros?

Quais são os pontos fortes e fracos do projeto?

Quais as suas referências e a sua experiência relevante para o projeto concreto? (IAPMEI, 2016, p.4)”

Biagio e Batocchio (2018) sugerem a metodologia 6w2h como guia de perguntas que devem ser respondidas, ajudando o empreendedor a compor de forma clara as informações em relação ao seu negócio e que devem estar no sumário executivo.

Quadro 2 - Exemplos de questões para a metodologia 6w2h.

O quê? ( <i>What?</i> )	O que o plano pretende? O que está sendo apresentado? O que é a empresa? Qual é o produto/serviço da empresa?
Onde? ( <i>Where?</i> )	Onde a empresa está localizada? Onde está o mercado/cliente da empresa?
Por quê? ( <i>Why?</i> )	Por que a empresa elaborou um plano de negócios? Por que a empresa precisa de recursos?
Como? ( <i>How?</i> )	Como a empresa empregará os recursos? Como está a saúde financeira do negócio? Como a empresa está crescendo?
Quanto? ( <i>How much?</i> )	De quanto recurso a empresa necessita? Quanto será o retorno do investimento?
Quando? ( <i>When?</i> )	Quando o negócio foi criado? Quando a empresa precisará de recursos? Quando ocorrerá o retorno sobre os recursos?
Quem? ( <i>Who?</i> )	Quem realizará as tarefas? Quem elaborou o plano de negócios?
Qual? ( <i>Which?</i> )	Qual é o produto/serviço da empresa? Qual é a lucratividade da empresa?

Fonte: Biagio e Batocchio, 2018

Hormozi et al. (2002) destaca que o sumário executivo deve conter entre duas e três páginas e deve ser onde o empreendedor precisa vender a ideia do seu negócio.

Normalmente é a primeira seção que será lida, pois investidores recebem muitos planos de negócios para analisar, e caso essa seção não esteja bem desenvolvida, dificilmente o leitor irá ler o resto do plano de negócios, por isso toda a atenção necessária nesta seção (Hormozi et al. 2002).

#### 2.2.6.3. Importância da equipe gerencial

A segunda parte mais importante do plano, de acordo com Dornelas (2012) é a que diz respeito à equipe gerencial que fará a gestão da empresa. Os investidores costumam ir direto para essa seção após a leitura do sumário executivo, pois entendem que o sucesso do projeto apresentado no plano de negócios se dará pela competência de seus gestores, por isso, o autor sugere que as seguintes questões sirvam como guia na elaboração desta seção:

1. De onde são os fundadores da empresa e os seus gestores?
2. Onde eles estudaram e quais cursos tem feito para manter-se atualizado?
3. Onde já trabalharam e para quem?
4. Qual a reputação dos mesmos no meio empresarial?
5. Quais são as suas referências?
6. Que experiência eles têm no ramo de negócios onde a empresa está sendo criada?
7. Qual a experiência dos mesmos na criação de novos negócios? E a primeira vez que se aventuram no empreendedorismo?
8. Quais são suas habilidades, diferenciais, pontos fortes e pontos fracos?
9. Há necessidade de se complementar a equipe, ou ela já está formada? (Se houver, quem deveria ser chamado para o time?)
10. Quais os desafios eles já assumiram em suas vidas?
11. Quais são as suas maiores motivações?
12. Quanto eles estão comprometidos com o negócio? Quanto tempo se dedicam/dedicarão a ele? (Dornelas, 2012, p. 136)

Em relação a equipe de gestão, Rosa (2007) pontua algumas questões importantes que podem impactar no sucesso do empreendimento, principalmente a escolha de sócios, que uma escolha equivocada pode levar desde a restrição de acesso ao crédito por pendências cadastrais dos sócios, até a clareza de todos os pontos que envolvem a sociedade para evitar conflitos (Rosa, 2007).

Sahlman (1997) argumenta que a primeira coisa que olha em um plano de negócios são as informações que compõem o preparo das pessoas responsáveis pela

gestão do empreendimento, porque sem uma equipe bem preparada, o restante do projeto não fará diferença. As perguntas elaboradas por Dornelas (2012) mencionadas neste trabalho, foram uma adaptação das sugestões de Sahlman (1997) para a elaboração da seção que demonstra o preparo das pessoas na gestão do empreendimento.

Para Hormozi et al. (2002) a parte mais importante do plano é sobre a equipe de gestão, porque muitos investidores estão mais preocupados com a equipe que irá executar o projeto do que o produto em si. Uma equipe experiente e excelente pode tornar uma empresa bem-sucedida mesmo com um produto mediano, da mesma maneira que uma equipe ruim pode levar uma empresa à falência mesmo com um excelente produto. O autor destaca que grandes investidores investem em pessoas, mais do que em idéias (Hormozi et al. 2002).

#### 2.2.6.4. Análise estratégica e de mercado

Chiavenato (2007) sugere o seguinte organograma para auxiliar as empresas a desenvolverem a gestão estratégica da empresa para melhor entendimento do seu negócio e confecção do plano de negócio:

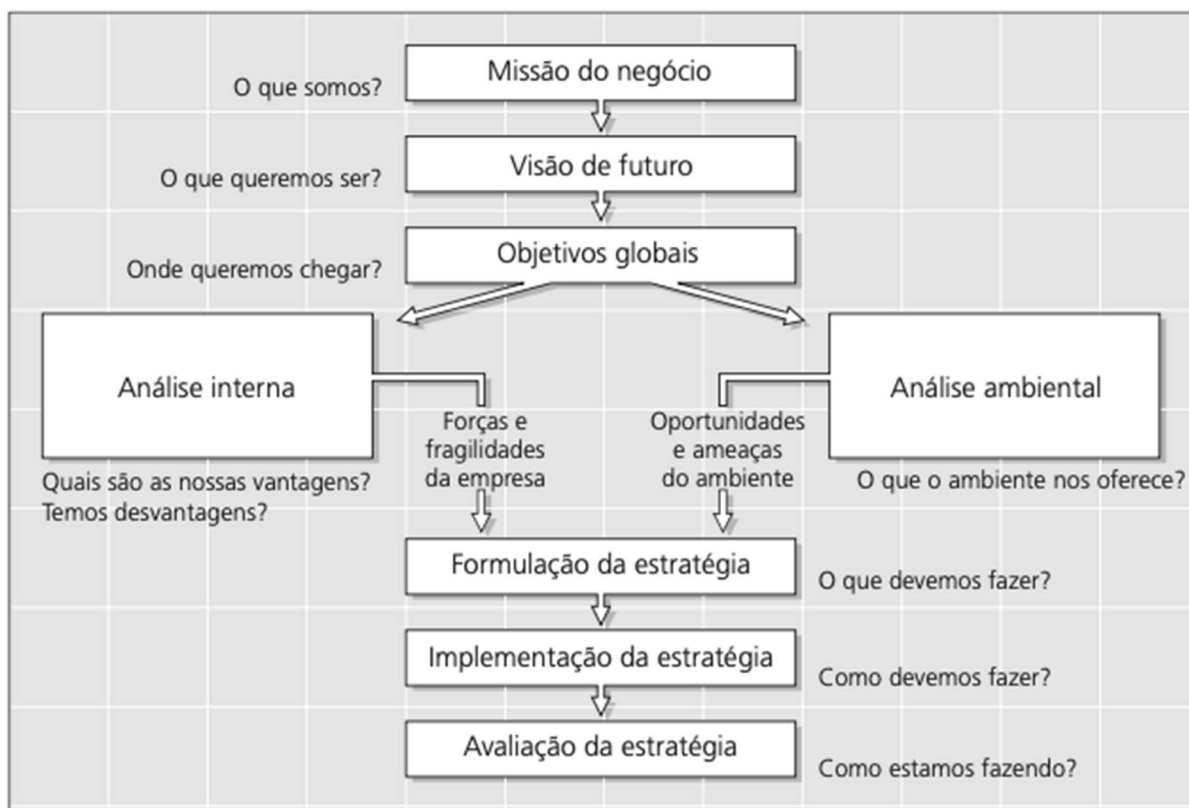


Figura 5 - Gestão estratégica da empresa

Fonte: Chiavenato (2007)

A análise dos fatores externos e internos é essencial para demonstrar se a empresa está ciente e preparada para lidar com os desafios do seu negócio. Uma das ferramentas mais úteis para fazer a análise desse cenário é através da Análise SWOT (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças) (Dornelas, 2012; Chiavenato, 2007).

<b>Forças empresariais</b>	<b>Fraquezas empresariais</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Excelente organização interna da empresa</li> <li>• Atendimento impecável ao cliente</li> <li>• Alta qualidade do produto/serviço</li> <li>• Custos operacionais baixos</li> <li>• Conhecimento do mercado</li> <li>• Conhecimento e experiência do empreendedor</li> <li>• Criatividade e inovação da empresa</li> <li>• Capacidade financeira da empresa</li> <li>• Talentos e competências dos funcionários</li> <li>• Capacidade para oferecer crédito aos clientes</li> <li>• Máquinas, equipamentos e tecnologia adequados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pessoal com pouco treinamento e qualificação</li> <li>• Gerenciamento precário</li> <li>• Endividamento exagerado da empresa</li> <li>• Imagem precária no mercado</li> <li>• Falta de fornecedores adequados</li> <li>• Infidelidade dos clientes</li> <li>• Pouco conhecimento do mercado</li> <li>• Falta de experiência do empreendedor</li> <li>• Dificuldade de competir com os concorrentes</li> <li>• Máquinas, equipamentos e tecnologia inadequados</li> <li>• Capital insuficiente</li> </ul>
<b>Oportunidades ambientais</b>	<b>Ameaças ambientais</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Economia nacional e global em crescimento</li> <li>• Ambiente político e econômico satisfatório</li> <li>• Aumento da renda <i>per capita</i> da população</li> <li>• Desenvolvimento econômico e social</li> <li>• Nova tecnologia revolucionária a ser usada</li> <li>• Aumento das oportunidades de exportação</li> <li>• Facilidades governamentais para novos negócios</li> <li>• Redução dos impostos</li> <li>• Oferta de créditos e financiamentos oficiais</li> <li>• Incentivo do governo à pequena e média empresa</li> <li>• Aumento do poder aquisitivo da população</li> <li>• Necessidade de produtos/serviços</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento da inflação e do desemprego</li> <li>• Dificuldade de obter crédito e financiamento</li> <li>• Juros elevados e câmbio instável</li> <li>• Entrada de novos concorrentes</li> <li>• Mercado consumidor em baixa</li> <li>• Maior importação de produtos estrangeiros</li> <li>• Aumento de impostos sobre as empresas</li> <li>• Aumento de impostos sobre pessoas físicas</li> <li>• Perda do poder aquisitivo dos clientes</li> <li>• Substituição de produtos/serviços por outros</li> <li>• Saturação do mercado</li> <li>• Economia nacional e global em queda</li> </ul>

Figura 6 - Exemplo de matriz SWOT

Fonte: Chiavenato, 2007

Na seção que trata de mercados e competidores também ficará claro sobre o nicho de mercado que a empresa está querendo se inserir, como ele é segmentado, as tendências do setor, os novos competidores, possíveis substitutos e principais fornecedores etc. Essa análise deve ser revisada periodicamente devido às mudanças de mercado que podem afetar as análises e projeções. Uma sugestão do autor de roteiro para análise de oportunidades e riscos de mercado:

1. Identificar as tendências ambientais ao redor do negócio (oportunidades e ameaças), de ordem demográfica, econômica, tecnológica, política, legal, social e cultural.
2. Descrever o setor onde seu negócio está inserido: qual é o tipo de negócio, tamanho do mercado atual e futuro (projetado), quais são os segmentos de mercado existentes, qual o seu segmento específico e quais as tendências desse segmento, qual o perfil dos consumidores.
3. Analisar os principais competidores: descrição de seus produtos/serviços, posicionamento no mercado, suas forças e fraquezas, práticas de marketing utilizadas (política de preços, canais de distribuição, promoção), fatia de mercado que domina e participação de mercado (*market share*).
4. Efetuar a comparação com os competidores: mostrar quais os seus diferenciais em relação aos principais competidores (aqueles com os quais sua empresa compete diretamente, de forma mais acirrada) (Dornelas, 2012, p.150).

Sahlman (1997), pontua que todos os planos de negócios deveriam responder às seguintes perguntas em relação aos seus competidores para entender o território que o empreendimento está entrando: “Quem são os atuais competidores do empreendimento? Quais recursos eles possuem controle? Quais são as forças e fraquezas desses competidores? Como eles responderam a decisão do empreendimento de entrar no mercado? Como o empreendimento pode responder a reação dos competidores? Quem mais pode perceber e explorar a mesma oportunidade? E existem maneiras de haver cooperação ou formar alianças com os competidores?” (Sahlman, 1997, p. 103-104).

No guia elaborado por Rosa (2007), há uma série de perguntas sugeridas que o empresário deve utilizar para entender melhor os seus clientes, para identificar se há potencial para suprir a necessidade de vendas para obtenção do lucro projetado.

As perguntas buscam quatro pontos principais: identificar as características gerais dos clientes, identificar os interesses e comportamentos dos clientes, identificar o que leva as pessoas a comprar e identificar onde estão os clientes (Rosa, 2007).

O autor destaca também a importância da análise da concorrência, pois são o melhor parâmetro para entender o mercado e clientes, dando uma boa ideia dos desafios que espera o empreendedor antes de entrar no mercado. Para executar essa tarefa, o autor sugere os seguintes pontos da concorrência a serem analisados (Rosa, 2007):

“Qualidade dos materiais empregados – cores, tamanhos, embalagem, variedade, etc.;

Preço cobrado;

Localização;

Condições de pagamento – prazos concedidos, descontos praticados, etc.;

Atendimento prestado;

Serviços disponibilizados – horário de funcionamento, entrega em domicílio, tele-atendimento, etc.;

Garantias oferecidas;” (Rosa, 2007, p. 25):

E após analisar essas questões, o empreendedor deve olhar o seu próprio projeto e fazer os seguintes questionamentos:

“Sua empresa poderá competir com as outras que já estão há mais tempo no ramo?

O que fará com que as pessoas deixem de ir aos concorrentes para comprar de sua empresa?

Há espaço para todos, incluindo você?

Se a resposta for sim, explique os motivos disso. Caso contrário, que mudanças devem ser feitas para você concorrer em pé de igualdade com essas empresas?” (Rosa, 2007, p.25)

Dornelas (2012) também destaca que dentro de produtos e serviços, é necessário salientar os aspectos que dizem respeito à estratégia de produto, destacando as principais características e diferenciais em relação à concorrência. O autor ainda ressalta: “A empresa deve especificar as maneiras que utiliza para



determinar os produtos em função do desempenho dos atuais e, assim, projetar novas maneiras de desenvolvê-los, produzi-los e distribuí-los aos clientes.” (Dornelas, 2012, p.145).

E ressalta a necessidade de destacar os detalhes da produção e distribuição, como funciona esse processo, quais os custos envolvidos, se depende de terceiros e em quais etapas, podendo apresentar um fluxograma mais objetivo no plano e todos os cálculos de cada etapa em detalhes nos anexos. Importante salientar os diferenciais da empresa também nesta etapa, fatores que tornam a empresa competitiva e a capacidade de atender o aumento de demanda conforme o crescimento projetado da empresa no plano de negócios (Dornelas, 2012).

Tudo que depender de fornecedores para o funcionamento do negócio precisa ser bem estruturado para evitar qualquer transtorno no futuro. Estudar os fornecedores disponíveis no mercado, seus prazos de entrega, as condições de compra e pagamento exigidos, a qualidade do fornecimento de cada um. Essas são informações que podem ser coletadas em uma pesquisa prévia que além de ajudar na tomada de decisão, também ajudará na análise de viabilidade do negócio no plano de negócios (Rosa, 2007).

Quando o empreendedor for falar sobre a indústria e nicho de mercado no plano operacional, é muito importante, caso o objetivo seja captação de recursos mediante a investidores, focar em deixar claro como a empresa irá ter rentabilidade no mercado e porque aquele produto será bem-sucedido no mercado que está se inserindo, para evidenciar as vantagens para o investidor em participar do negócio (Hormozi et al. 2002).

Ao mostrar a rentabilidade do produto ou serviço o empreendedor precisa ser o mais realista possível em responder qual o seu diferencial diante dos competidores, de que forma a margem de lucro ocorrerá de acordo com as projeções. Ao prestar essas informações o empreendedor também mostrará credibilidade ao leitor, um fator essencial para atrair investidores, portanto, ser realista é essencial (Hormozi et al. 2002).

#### 2.2.6.5. Localização e layout

A localização da empresa pode ser mencionada no plano de negócios de forma que destaque as vantagens do local junto com o que a infraestrutura pode proporcionar, elencando os diferenciais que levaram a escolha do local para sede da

empresa que beneficiarão o negócio. Além, claro, de incluir o valor do aluguel nas projeções de custos e fluxo de caixa na seção financeira do plano (Dornelas, 2012).

O layout da empresa no plano precisa de atenção porque alguns segmentos podem exigir padrões técnicos de acordo com legislação vigente, portanto, um profissional especializado pode auxiliar nesses casos. Mas um layout bem estruturado, caso não haja exigências técnicas, pode auxiliar na produtividade dos funcionários pela forma que os setores são distribuídos que pode melhorar a comunicação ou até mesmo a disposição dos produtos que facilitam as vendas (Rosa, 2007).

Para evitar capacidade ociosa ou desperdício, o empresário precisa estar ciente da sua capacidade produtiva, essa informação precisa também estar bem explicada no plano de negócios. Ser realista sobre quantos clientes podem ser atendidos com a estrutura da empresa e se há plano de expansão ou redução da capacidade produtiva em caso de haver sazonalidade, o empresário precisa mostrar preparo considerando esses fatores (Rosa, 2007).

#### 2.2.6.6. Planejamento financeiro

Cabe destacar novamente que todas as partes do plano de negócio precisam seguir uma ordem lógica e coerente, portanto, todas as informações de expansão e remanejamento da empresa devem refletir no restante das informações contidas no plano, como previsões de demonstrativos financeiros, fluxo de caixa etc. Tudo sendo analisado e elaborado com muito critério (Dornelas, 2012).

O planejamento financeiro estimará todos os recursos que a empresa irá necessitar para funcionar, essa parte do plano de negócios dirá se há viabilidade financeira de implementar o projeto e o que é necessário para sua execução. Essa parte é o GPS da viagem para o destino desconhecido do empreendedor, precisando de pesquisa prévia, um controle apurado e monitoramento constante de todas as informações que indicarão a saúde financeira do negócio para auxiliar na tomada de decisões (Rosa, 2007).

O gerenciamento contábil é muito importante e deverá ser mencionado no plano de negócios se a empresa terá um setor interno responsável pelos registros ou se a empresa contará com um escritório de contabilidade terceirizado. Importante destacar os motivos da escolha, pois a contabilidade afeta na eficácia do fluxo de caixa da empresa, portanto, a escolha deve ser de acordo com o que auxiliará no melhor gerenciamento do fluxo da empresa (Dornelas, 2012).

“De acordo com IAPMEI (2016), alguns elementos do ponto de vista financeiro são fundamentais na elaboração do plano de negócios:

Que tipo de contabilista e forma de contabilidade é que foi escolhido?

Que tipo de controle de informação será produzido e com que frequência?

Que outros tipos de controle do negócio vão ser implementados (produção, pessoal, qualidade, ambiental...)?

Que sistemas de informação se vão usar?

Quem serão os auditores?” (IAPMEI, 2016, p.15)

O guia elaborado pelo IAPMEI (2016), conta com um módulo exclusivo para auxiliar o empreendedor a desenvolver o modelo financeiro do plano de negócios, mas mesmo com informações detalhadas sobre cada item, o guia destaca a importância da procura de um profissional especializado em caso de dúvida, visto essa parte do plano de negócios indicará a sustentabilidade financeira do negócio.

#### 2.2.6.7. Ajuste de acordo com o público-alvo

Não existe tamanho ideal de um plano de negócios, mais importante do que o tamanho é o foco nas informações conforme o público-alvo. Caso seja para captação de recursos de instituições financeiras ou investidores, por exemplo, uma ênfase maior deve ser dada nos itens financeiros do plano. Se o objetivo for buscar de parcerias, a ênfase deve ser nas projeções de lucro e oportunidades de mercado. Para fornecedores, o foco deve ser na carteira de clientes e taxa de crescimento do negócio e assim por diante (Dornelas, 2012).

Para Biagio e Batocchio (2018) o plano de negócios deve evidenciar as informações contidas nas seções conforme o público-alvo, mas sempre seguindo uma sequência lógica que explique de forma clara o negócio e suas projeções. Por exemplo, para investidores, focar nos itens que demonstrem a rentabilidade que gerará retorno financeiro. Se for para apresentar um novo produto no portfólio da empresa, um foco maior deverá ser dado na seção de marketing e análise de mercado e assim por diante (Biagio e Batocchio, 2018).

De acordo com Hormozi et al. (2002), um bom plano de negócios irá demonstrar dois pontos importantes quando for direcionado a captação de recursos: quais são os riscos e retorno do empreendimento. Essas informações são essenciais e precisam

ser desenvolvidas de forma realista e clara no plano, podendo prejudicar a credibilidade do empreendedor, caso não seja feito dessa forma.

O autor ainda destaca a dificuldade que uma startup pode ter para conseguir financiamento, e por isso, deve considerar outras formas de viabilizar seu negócio sem depender de capital de terceiros. Isso ocorre porque bancos vão solicitar garantias, uma *Venture Capital* busca retornos acima do mercado para seu grupo de investidores, e um empreendimento no seu início muitas vezes não possui essas características, o plano de negócios auxilia em identificar os pontos fortes e fracos do negócio e adequar a realidade da captação de recursos levando essa realidade em conta (Hormozi et al. 2002).

Conduzindo um estudo que revisa a literatura e conduz entrevistas com investidores sobre critérios que o levam a escolherem determinados negócios para alocar recursos, Mason e Stark (2004) apontam o que um plano de negócios deve salientar de acordo com cada tipo de investidor para obter sucesso na captação de recursos. O estudo analisa as três principais fontes de recursos de novos empreendimentos: bancos, *Venture Capital Funds* e *Business Angels*.

Quando um plano de negócios é desenvolvido para atrair recursos de um banco, por exemplo, o principal componente a ser destacado são as questões financeiras que envolvem o risco do negócio e a capacidade dos empreendedores de oferecerem garantias para os empréstimos. Isso ocorre porque novos negócios não possuem histórico de crédito, portanto, fica difícil para o banco analisar o risco apenas em projeções que não serão monitoradas de perto após o empréstimo ser concedido (Mason & Stark, 2004).

Portanto, todas as informações financeiras do plano que mitiguem o risco de possível inadimplência para o banco devem ter destaque. Garantias a serem oferecidas são um demonstrativo de confiança no sucesso do negócio, colocando as expectativas de sucesso do investimento do banqueiro e do empreendedor no mesmo patamar. Diante disso, questões como capacidades empreendedoras ou sobre a oportunidade do negócio não serão tão relevantes no plano desenvolvido para um banco como público-alvo (Mason & Stark, 2004).

Quando o público-alvo é um *Venture Capital Fund*, já há uma mudança de abordagem, porque as expectativas de uma *Venture Capital* e de um banco mediante uma concessão de recursos são diferentes. Um banco espera não haver inadimplência e receber seus recursos com juros no final do período, uma *Venture*

*Capital* precisa dar o maior retorno financeiro possível para os investidores do fundo, por isso, o foco maior na performance do empreendimento (Mason & Stark, 2004).

Visto que a liquidez e retorno dos seus investimentos estão associados com os resultados e crescimento da empresa, a *venture capital* ao analisar um plano de negócios irá focar principalmente no que diz respeito a competência da equipe de gestão e o mercado. As projeções financeiras também são importantes, mas o time e as questões de mercado deverão ser evidenciados porque eles serão os principais indicadores de rentabilidade do investimento (Mason & Stark, 2004).

As *Venture Capital Fund* inclusive utilizam com frequência ferramentas contratuais para se proteger de qualquer questão de performance que esteja associado com uma gestão incompetente, garantindo assim, que o empreendimento esteja sempre com um time focado em atingir os melhores resultados possíveis, e por consequência, há uma preocupação maior em relação as questões de mercado, que já são mais difíceis de controlar (Mason & Stark, 2004).

Outro ponto a destacar é que muitas *Venture Capital Fund* acabam investindo os recursos em nichos específicos, o que auxilia no desenvolvimento de ferramentas de avaliação de risco de mercado para avaliar cada empreendimento. Diante disso, a razão de muitos planos de negócio serem rejeitados por esse tipo de fundo é por não se enquadrar no nicho que a *Venture Capital Fund* investe, portanto, o empreendedor precisa estar atento ao fundo adequado para solicitar recursos ou desenvolver um plano onde a projeção de retorno prevaleça qualquer outra questão da análise (Mason & Stark, 2004).

Os *Business Angels*, apesar de muitas semelhanças com *Venture Capital* porque ambas focam em ganho de capital, normalmente se preocupam mais com as questões de gestão do que de mercado. Isso ocorre porque a maioria desse tipo de investidor se sente capaz de avaliar o risco de mercado por já possuírem experiência nos segmentos que investem, recaindo sobre a gestão do negócio a capacidade de realizar o potencial do negócio. Portanto, a capacidade de gestão deve ser o foco quando o público-alvo for *Business Angels* (Mason & Stark, 2004).

Os *Business Angels* não possuem compromisso com uma série de investidores sobre o retorno que compõe um fundo, costumam ser investidores individuais. Por isso, possuem questões mais pessoais que levam a investir em um negócio, desde conhecimento e identificação pessoal com um nicho de mercado, quanto fatores subjetivos como instinto no potencial de um negócio. Portanto, verificar o perfil do *Business Angel* antes de compor o plano de negócios para salientar as informações

conforme as preferências de alocação de recursos desse tipo de investidor são importantes (Mason & Stark, 2004).

Hormozi et al. (2002), destaca a lista desenvolvida pelo *Small Business Association* para auxiliar o empreendedor a entender o que é avaliado antes de conceder um empréstimo ou investimento. De acordo com a lista seis “C” são considerados, que em inglês se referem à *Character, Credit, Capital, Capacity, Collateral* e *Conditions*. Em português Perfil, Histórico de Crédito, Capital, Capacidade, Garantias e Condições.

Perfil para identificar se há experiência e competência no time de gestão para gerir o negócio de forma eficiente. O histórico de crédito ajudará a entender o compromisso dos empreendedores com o pagamento de seus compromissos. Capital, para determinar o quanto será investido no negócio pelos próprios empreendedores. Capacidade do negócio em cumprir com o plano operacional e honrar com seus compromissos. Garantias disponíveis para serem usadas em empréstimos. Condição externa que o negócio se desenvolverá e como isso pode influenciar o empreendimento (Hormozi et al. 2002).

#### 2.2.6.8. Softwares e especialistas

Alguns softwares no mercado com formatos pré-definidos que auxiliam o empreendedor com os campos a serem preenchidos. Alguns produtos com essa finalidade:

1. Easyplan. Trata-se de um inovador software totalmente online desenvolvido pela empresa Empreende em parceria com a USP de São Carlos. O Easyplan foi incorporado ao portal [www.planodenegocios.com.br](http://www.planodenegocios.com.br) e tem a opção de uso gratuito também de recursos adicionais pagos [www.easyplan.com.br](http://www.easyplan.com.br)
2. Business Plan Pro. É o software mais vendido nos Estados Unidos, da empresa Palo Alto Software, Inc. [www.paloalto.com](http://www.paloalto.com)
3. BizPlan Builder. Um dos mais utilizados pelos empreendedores americanos, pertence à empresa JIAN, Inc.: [www.jian.com](http://www.jian.com).
4. Existe ainda um portal nacional voltado só para a elaboração de planos de negócios, considerado o maior portal da categoria: [www.planodenegocios.com.br](http://www.planodenegocios.com.br), com avaliações de softwares de planos de negócios, dicas, exemplos, tutoriais e links para vários outros sites sobre o

assunto, vem como cursos on-line de empreendedorismo e planos de negócios. (Dornelas, 2012, p. 112)

Ressaltando que independente de uso ou não de software, as estruturas sugeridas seguem uma ordem lógica, de forma que as informações se complementem e apresentem o negócio de forma coerente, sem informações isoladas. Tudo feito com uma pesquisa e projeções desenvolvidas através de uma boa análise de mercado, que reflita de forma clara a situação da empresa e a visão do empreendedor (Dornelas, 2012).

Chiavenato também salienta que o apoio de especialistas pode fazer a diferença. Como um bom contador e um planejamento tributário para reduzir custos desnecessários, o apoio de um bom advogado para se precaver de questões legais, um gerente de banco pode oferecer conhecimento de mercado e auxiliar em questões financeiras, organizações que tem foco em auxiliar empreendedores ou até mesmo universidades que possuem grupos que oferecem assessoria coordenadas por professores especialistas (Chiavenato, 2007)

O empreendedor deve considerar a ajuda de especialistas para se precaver com todas as informações possíveis, principalmente em questões mais técnicas, que podem auxiliar no preparo do plano de negócios e no planejamento do empreendimento. Simular situações adversas e quais alternativas serão implementadas, a confecção da matriz SWOT mostra o preparo do empreendedor para lidar com os desafios que o negócio pode enfrentar (Rosa, 2007).

Importante destacar que todas as informações contidas no plano devem ser respaldadas por suas respectivas fontes, para que o leitor entenda que tudo ali contido foi baseado em fontes confiáveis de informação. Mesmo sabendo das limitações financeiras que uma microempresa possui para investir em pesquisas mais extensas de mercado, há uma série de informações disponíveis online que podem embasar as argumentações no plano de negócios (Dornelas, 2012).

### 3. METODOLOGIA

A elaboração de plano de negócios é uma importante etapa para o sucesso de empreendimentos. Essa etapa no contexto de empreendedorismo estrangeiro em Portugal é ainda mais importante, onde a aprovação do plano de negócios por critérios técnicos por órgãos competentes portugueses é requisito básico para concessão de visto de empreendedorismo.

Diante disso, essa dissertação tem como objetivo ir além de um trabalho de conclusão de curso. Além de cumprir com os objetivos em relação aos critérios de pesquisa, esse trabalho possui o objetivo principal de auxiliar empreendedores na elaboração do plano de negócio para seus empreendimentos, servindo como ferramenta de consulta acessível e completa em virtude de agrupar o método e a perspectiva de vários autores. Para tal foi realizado um estudo de caso da empresa Brazil Tropical comercio e distribuição LDA com o objetivo de exemplificar e aplicar os conceitos estudados anteriormente.

Segundo Yin (2001) o estudo de caso é apenas um dos vários métodos para se estudar fenômenos sociais, porém é o mais indicado quando se busca estudar de forma ampla e profunda determinado fenômeno social. Na elaboração de um plano de negócios é imprescindível uma análise detalhada e complexa, por isso a utilização do estudo de caso como ferramenta. Além de permitir ao autor uma análise da perspectiva holística vs mundo real (Yin, 2001).

Primeiramente foi realizada uma minuciosa pesquisa bibliográfica, utilizando da obra de autores e artigos renomados, conforme apresentado na revisão da bibliografia. Primeiro e primordial passo na elaboração de um estudo de caso de sucesso, segundo Yin (2001).

Para a elaboração dessa pesquisa foi utilizado um questionário realizado através de uma entrevista junto aos sócios proprietários. Apesar de ser um método que requer mais tempo, é o mais adequado para o estudo de caso em questão visto que é possível acessar a informação adequada (Bell, 2014).

O método utilizado no questionário foi o semiestruturado, uma vez que permite maior flexibilidade tanto ao entrevistador como ao entrevistado (Flick, 2004). No estudo de caso acaba por enriquecer ainda mais a pesquisa.

A entrevista foi dividida em dois diferentes temas: perfil do empreendedor e perfil do empreendimento. A entrevista foi transcrita e encontra-se no anexo VI.



## **4. ANÁLISE DE DADOS**

### **4.1. Perfil do Empreendedor**

A primeira parte da entrevista teve o objetivo de identificar o perfil dos empreendedores, que se enquadram nas principais características mencionadas aqui neste trabalho. Empreendedores brasileiros que viram em Portugal a oportunidade de desenvolverem o seu negócio, e através dos incentivos promovidos pelo governo português e que hoje empreendem no país.

Um dos sócios da empresa esclarece que possui um pai empreendedor, que sabe das dificuldades que um empresário enfrenta ao empreender no Brasil, e por isso, incentivou o filho que desenvolvesse o seu empreendimento em um local que oferecesse maior estabilidade econômica, suporte ao empresário, e facilidade para a migração, tal como Portugal.

O outro sócio, já possuía experiência em gestão em uma grande empresa, onde teve a oportunidade de desenvolver importantes competências empresariais que o levaram para o empreendedorismo no Brasil. Após empreender com sucesso no Brasil e obter os recursos financeiros necessários para investir em novos projetos, aceitou o convite para empreender em outro país. E assim, os dois sócios iniciaram o processo de solicitação de visto de empreendedores em Portugal.

Após serem apresentados à uma marca brasileira de distribuição de açaí, aceitaram o desafio de serem representantes exclusivos da marca na Europa, visto o sucesso de expansão do produto na América do Norte e Austrália. Como mencionado na entrevista por um dos sócios, Portugal é considerado pelos brasileiros empreendedores como uma porta de entrada para o mercado europeu.

As inúmeras facilidades apresentadas para empreendedores imigrantes e a grande comunidade brasileira em Portugal foram importantes fatores de decisão. O país tinha um potencial de consumidores, visto que brasileiros são consumidores tradicionais do produto no seu país de origem. Assim, em 2016, os dois sócios diante desta oportunidade deram início às operações de comercialização da marca no mercado português.

Ao serem questionados se a empresa já havia desenvolvido um plano de negócios, os sócios informaram que o primeiro plano de negócios foi desenvolvido algum tempo após o início das atividades da empresa. Logo, não há um plano de negócios que seja utilizado como ferramenta de gestão da empresa, apenas foram

desenvolvidos planos específicos para determinados fins, tais como para captação de recursos, onde continham informações básicas da empresa e informativos financeiros.

#### **4.2. Perfil do Empreendimento**

Ao serem questionados sobre a escolha do produto a ser comercializado, o principal fator foi a pouca concorrência no mercado português e europeu diante de um potencial consumidor pela grande comunidade brasileira. Diante da oportunidade de obter a representação com exclusividade de uma marca já consolidada no Brasil que entenderam haver um potencial de internacionalização do produto no mercado alvo.

Cabe destacar que o açaí geralmente é comercializado na forma de gelado, com adição de frutas e muesli. Produto muito consumido no centro e norte do Brasil, regiões onde mesmo no inverno a temperatura média é em torno de 24 graus, clima não encontrado em Portugal. Se tratando de um produto consumido principalmente no calor, a análise do mercado seria um item primordial para avaliar a viabilidade do negócio.

Referente a pergunta destinada a identificar se a empresa tem definido propósitos gerais e específicos, objetivos e metas estabelecidos, os sócios informaram que apenas definem as metas de venda em curto/médio prazo, que não possuem metas estabelecidas, que pretendiam estabelecer propósitos maiores e devido ao COVID-19 o planejamento está suspenso.

Caso houvesse um plano de negócios completo, como Sahlman (1997) destaca, os pontos que envolvem os riscos e resultados, onde é incluído na análise possíveis problemas futuros, e quais serão as ações e consequências para o negócio, ajudariam os sócios a se precaver através da análise de vários ângulos de qualquer questão que possa afetar o negócio como por exemplo a baixa nas vendas durante o inverno português.

Essa etapa é importante porque investidores, por exemplo, farão todos os tipos de questionamentos em relação a possíveis problemas e os empreendedores precisam estar preparados. Sahlman (1997) também destaca o quanto os investidores querem estar cientes de tudo que afeta o retorno de seus investimentos. Por essa razão, utilizar a ideia do mapa, onde o plano de negócios será o guia de uma jornada, onde todos que estão envolvidos no empreendimento entendem o início, meio e fim do trajeto, é uma excelente forma de enxergar a execução do negócio.

Para Hormozi et al. (2002) ter objetivos e estabelecer estratégias para atingir esses objetivos são elementos essenciais para um negócio ser bem-sucedido, e o

plano de negócios será a principal ferramenta que irá auxiliar o empreendedor, principalmente de pequenos negócios, a organizar esses objetivos e estratégias de forma coerente (Hormozi et al., 2002).

As metodologias de plano de negócios foram criadas em sua maioria tendo em vista a busca de capital para financiamentos, mas os benefícios de desenvolver um plano de negócios vão muito além. O plano serve como balizamento para o direcionamento da empresa, onde o empreendedor avalia todos os fatores internos e externos, riscos e oportunidades que afetarão o seu negócio, servindo assim como um guia que definirá a linha de atuação da empresa e principal ferramenta para tomada de decisões (Biagio e Batocchio, 2018).

Ao serem questionados se a empresa possui um plano operacional, a resposta foi que não possui, e também não possui uma estrutura de gestão de pessoas, e que a maior parte da operação é terceirizada. A parte mais complexa atualmente do negócio, de acordo com os sócios, é a logística, armazenamento e transporte. Junto com a contabilidade, serviços jurídicos e marketing, esses serviços são todos terceirizados.

O plano de negócios também é uma excelente ferramenta para auxiliar a disseminar os objetivos da empresa, com a revisão periódica de indicadores, que ajudam a fazer os ajustes na gestão quando necessário, de forma que todos os setores estejam alinhados e desempenhando o seu papel na estratégia da empresa para atingir seus objetivos (Hormozi et al., 2002).

É muito importante apresentar as previsões de crescimento e como será o remanejamento da estrutura da empresa diante de uma expansão prevista. Qual a estratégia em relação ao quadro de funcionários, informações do plano organizacional da empresa como políticas de contratação e políticas de salários e benefícios. Tudo isso pode ser apresentado através de um organograma funcional com responsabilidades e atribuições atuais e de acordo com as previsões de crescimento (Dornelas, 2012).

Chiavenato destaca que se deve considerar que um plano de negócios é um projeto a ser desenvolvido e implementado em muitos dos casos, portanto, as pessoas que farão a execução e a gestão do negócio são de fundamental importância para o sucesso do empreendimento. Os investidores experientes que analisarão o plano de negócios têm ciência disso, e precisarão de informações que fundamentam o preparo da equipe na execução do plano (Chiavenato, 2007). O autor ainda destaca:

“Todos os recursos físicos e financeiros que a empresa reúne precisam ser ativados para que consigam operar e proporcionar resultados. E isso é feito pelas pessoas. São elas que dão vida, inteligência, emoção e ação para a empresa. São elas que garantem a dinâmica do negócio. Nenhuma empresa consegue funcionar sem as pessoas. Mais do que isso: são as pessoas que proporcionam a excelência, a qualidade, a produtividade e a competitividade da empresa.” (Chiavenato, 2007, p. 161)

Dornelas também destaca a importância de procurar recursos e ajuda quando possível tanto para elaborar as partes do plano de negócios que podem ser mais complexas quanto na gestão dos negócios. Pois muitos empreendedores possuem características mais visionárias e estrategistas e não olham suas limitações como executivos, deixando de lado detalhes na administração da empresa que muitas vezes precisam de um olhar externo e especializado (Dornelas, 2012).

Ao serem questionados sobre estudo de mercado, os sócios informaram que não houve um estudo de mercado aprofundado, a tomada de decisão se deu pelo potencial de mercado visto a grande comunidade brasileira em Portugal e a oportunidade de exclusividade de um produto que já era bem-sucedido no mercado brasileiro, portanto, visto o sucesso da internacionalização para outros países, o motivador para iniciar o empreendimento em Portugal.

Como os sócios possuíam um capital inicial e conseguiram atrair um investidor no começo do negócio devido a atratividade do produto, a empresa também não fez um estudo aprofundado de viabilidade do negócio, o foco principal foi na diferenciação do produto e o potencial de sucesso em um mercado ainda não explorado.

Essa atitude foi extremamente arriscada, uma vez que é um produto destinado a temperaturas altas em um país com estações bem definidas. Além de ser um produto conhecido por brasileiros, sendo de extrema importância uma ação de marketing para conhecimento dos clientes portugueses e internacionais.

Quanto ao questionamento em relação a ações de marketing desenvolvidas pela empresa, os sócios informam que fazem ações de divulgação do produto, mas não possuem um planejamento a médio/longo prazo. Também não foram descritas as ações já implementadas com a mensuração dos resultados destas.

A análise estratégica quando desenvolvida através de um plano de negócios, demonstra o processo que levou aos objetivos e metas estabelecidos para o empreendimento, se os fatores que englobam o cenário atual e projeções do negócio

foram analisados, e o desenvolvimento das melhores estratégias e alternativas para serem implementadas (Dornelas, 2012).

A análise de mercado é um ponto essencial para o sucesso de uma empresa. Quando um consumidor está em busca de melhores oportunidades, o primeiro passo é uma pesquisa prévia das condições do que estão disponíveis no mercado, portanto, uma empresa que envolve capital para investimento e funcionários que dependem do sucesso da empresa, a análise de mercado é indispensável (Salim et al. 2001).

Para Rosa (2007) uma das principais partes do plano de negócio é a análise de mercado pois mostrará como o negócio se apresentará como solução para algo que seu cliente está em busca. E para identificar essas questões é fundamental conhecer o cliente e o mercado que o empresário está querendo se inserir. E por isso, essa etapa é tão fundamental, porque sem um produto que atraia clientes, não haverá negócio.

Sahlman (1997) destaca que investidores estão em busca de retorno financeiro, portanto, se questionar sobre as oportunidades que o nicho de mercado apresenta para o negócio, se está em expansão por exemplo, que justifique o investimento no negócio e como o empreendimento vai se mostrar competitivo neste mercado é o segundo ponto essencial que fica evidenciado em um plano de negócios.

A análise de mercado deve contemplar uma pesquisa em relação a todas as variáveis do mercado, como concorrentes ou possíveis parceiros, o que demonstrará ao leitor de um plano de negócios, por exemplo, que o empresário está ciente dos desafios que o mercado pode oferecer. Identificar se o potencial de mercado é capaz de gerar receita suficiente para manter a empresa. Mostrar conhecimento e preparo diante dessas variáveis que podem afetar o negócio é um importante fator, e a pesquisa de mercado sendo bem conduzida pode ser um indicador desse preparo (Salim et al. 2001).

Mercados e competidores são considerados por muitos como a parte mais importante de um negócio, pois fala de como a empresa irá se destacar diante da concorrência, como irá abordar e conquistar o consumidor após uma minuciosa pesquisa de mercado. Nesta seção, na elaboração de um plano, fica claro se há conhecimento de mercado o suficiente para estabelecer uma estratégia de marketing, por exemplo, que impactará no sucesso do empreendimento (Dornelas, 2012).

As questões que envolvem a etapa do plano de marketing destacam tudo que envolve o produto e serviços prestados que a empresa irá oferecer, critérios que levaram a estabelecer o preço final, localização da empresa, e como a empresa irá

apresentar para o mercado o novo produto. Qual estratégia irá usar e porque, quais serão os canais que a empresa utilizará para que o seu produto chegue no seu cliente final. São importantes pontos que ficam claros através de um bom plano de negócio (Rosa, 2007).

Demonstrar conhecimento do mercado que está adentrando é muito importante. Demonstrar profundo entendimento das oportunidades e desafios que o mercado apresenta mostra o preparo do empresário, o que também será responsável por transmitir credibilidade ao analisar o potencial de sucesso do empreendimento por parte dos investidores (Hormozi et al. 2002).

Quando questionado sobre como é feita a gestão financeira da empresa, os sócios informam que a empresa mantém o controle diário de contas a pagar e receber, consegue negociar bons prazos de pagamento junto ao principal fornecedor e mantém uma política de vendas com recebimentos predominantemente em prazo mais curto que os pagamentos.

Porém, a empresa precisa constantemente recorrer aos limites de crédito disponibilizados pelo banco, principalmente devido aos altos custos de importação que precisam ser pagos a pronto e também pela sazonalidade das vendas. Por isso, tem ciência do quão importante é para si a manutenção de um bom cadastro e relacionamento bancário, da idoneidade, da regularidade de pagamentos e cumprimento das obrigações junto às Finanças, Segurança Social e ao banco.

Todas as entradas e saídas de recursos da empresa passam pela conta bancária e tudo é mapeado. O contabilista responsável realiza conferência para que nenhum crédito nem débito seja contabilizado por valor diverso do devido e confere regularmente os saldos e lançamentos das contas correntes de clientes e fornecedores. Esporadicamente, a empresa passa por consultoria externa de gestão.

Uma das partes que mais precisa de um bom gerenciamento para o sucesso de um negócio é o setor financeiro, recursos mal gerenciados podem comprometer toda a empresa, principalmente em relação ao fluxo de caixa, por melhor que seja o modelo de negócios. Devido a importância disso, que o plano de negócios pode auxiliar na coerência dos números e com o restante dos indicadores e projeções, sempre contando com a ajuda especializada de um contador (Hormozi et al. 2002).

Lembrando que será através do plano financeiro de uma empresa, item essencial de um bom plano de negócios, que se mostrará a organização e potencial da empresa. Essa parte do planejamento é muito importante, principalmente em contexto de instabilidade econômica, pois através do planejamento e

acompanhamento sistemático que se haverá um forte embasamento para a tomada de decisões, demonstrando o potencial da administração financeira da empresa (Dornelas, 2012).

Startups geralmente iniciam sem liquidez, e por isso, a importância do desenvolvimento das projeções dos demonstrativos financeiros através de um plano de negócios, para mapear quais são as expectativas reais de entrada e saída de recursos para o funcionamento do negócio. Investidores, por exemplo, olham essa seção para entender quando e como terão o retorno de seus investimentos, enquanto os bancos vão olhar se há condições do empréstimo ser pago (Hormozi et al. 2002).

Ao serem questionados sobre os principais desafios encontrados na gestão do negócio em Portugal, os sócios responderam que foi firmar parcerias e contratar fornecedores devido ao desconhecimento do mercado, dos prestadores dos serviços que a empresa necessitava e da reputação destes. Por este motivo, a empresa teve custos acrescidos, prejuízos, atrasos no crescimento.

Os sócios também citaram conservadorismo do mercado consumidor português, burocracia da máquina estatal e adaptação ao sistema tributário e outros custos administrativos devido ao desconhecimento dos tipos de impostos e alíquotas destes.

Ao serem questionados sobre quais elementos auxiliariam a empresa a obter melhores resultados, a resposta foi metas mensais de vendas, pois uma diversificação assertiva do portfólio de produtos da empresa poderia suprir a alta sazonalidade do produto comercializado que impacta o faturamento. Muitas foram as tentativas de internacionalizar outras marcas e outras categorias de alimentos e bebidas, entretanto ainda não se chegou a uma escolha plenamente acertada que balanceie a queda de vendas nos meses frios.

## 5. CONCLUSÃO

Portugal tem atraído imigrantes, com maior destaque para brasileiros, que enxergam no país oportunidades que não encontram em seu país de origem. Os indicadores mostram um número crescente de imigrantes que desejam empreender no país e investimento estrangeiro crescente, colocando o país como destino de projetos empreendedores no mundo. Diante deste cenário, o plano de negócio se torna de extrema importância, tanto para obtenção de vistos e investimentos quanto para o sucesso do empreendimento.

Este trabalho examinou a literatura mais utilizada como referência na elaboração de planos de negócios, com o objetivo de auxiliar empreendedores que estão na etapa de planejamento de seus empreendimentos. E também, através do estudo de caso apresentado, responder o problema de pesquisa sobre a importância da etapa de planejamento através da elaboração de um plano de negócios para preparar o empresário para os desafios de empreender, principalmente em um país estrangeiro.

O estudo de caso salientou o perfil de investidor mencionado por muitos autores, que possuem uma excelente ideia, um produto diferenciado da concorrência, com potencial de mercado e decidem empreender. De fato, esses são fatores importantes, mas empreender envolve uma série de desafios que exige planejamento que auxiliará no preparo dos empreendedores para evitar contratempos e prejuízos.

Como informado pelos sócios um plano de negócios foi desenvolvido somente quando foi necessário captar recursos, sem utilizar de algum modelo específico, apenas focando no que era necessário para obtenção de recursos. Biagio e Batocchio (2018) destacam que quando o plano se torna apenas uma análise contábil mais elaborada, o empreendedor perde a oportunidade de fazer uma análise e planejamento profundo que pode afetar no sucesso de seu empreendimento, visto que o fracasso de muitas empresas está associado à falta de planejamento.

Visto a importância do plano de negócios como ferramenta estratégica que servirá como um plano de voo para o empreendimento, Biagio e Batocchio (2018) destacam que os empreendedores acabam não aproveitando todas as vantagens que um bom plano de negócios poderia proporcionar. Isso ocorre porque o plano é desenvolvido somente para captar financiamentos, deixando outros elementos importantes de lado e focando somente nas questões financeiras que normalmente são avaliadas por esse público-alvo.



Um plano de negócios completo e aprofundado é um documento dinâmico que pode assumir vários formatos, conforme o destaque de determinados pontos, para atender as necessidades do público-alvo. Por isso, ele deve ser visto antes de tudo como um documento direcionador da linha de atuação da empresa, com análise de tudo que engloba o contexto atual da empresa e projeções sobre o futuro, sendo primeiramente uma ferramenta de planejamento e direcionamento do empreendedor (Biagio e Batocchio, 2018).

Esses pontos também mencionados por todos os autores na revisão da literatura ficaram evidenciado através do estudo de caso apresentado. Caso os sócios tivessem elaborado um plano de negócios mais aprofundado antes de iniciar as operações, investido nessa importante parte de planejamento, os sócios estariam melhores preparados. Havia uma grande oportunidade em potencial, e um melhor planejamento auxiliaria em todas as etapas do empreendimento.

Sahlman (1997), no seu guia de elaboração de um plano destaca a importância de analisar o contexto em que o empreendimento será desenvolvido, que envolve o ambiente econômico e legal que afetam diretamente o andamento do negócio. Um contexto legal envolve legislações tributárias e regulações a qual o negócio está submetido, por exemplo, ou o contexto econômico que pode indicar uma recessão que atingirá a demanda ou acesso à capital para investimentos ou até mesmo uma oportunidade de expansão diante de uma perspectiva econômica favorável.

Todos esses fatores que os próprios sócios reconhecem foram salientados como importantes pontos no desenvolvimento de um plano de negócios pelos autores mencionados neste trabalho. O que salienta, que caso a empresa tivesse desenvolvido um bom plano de negócios, onde identificaria importantes fatores tais como análise de mercado, análise de fornecedores e auxílio de um bom contador, teria poupado a empresa de contratempos e prejuízos desnecessários.

Sahlman (1997) destaca que contextos que afetam as vendas podem mudar, e o plano de negócios é uma ferramenta que demonstra que o empreendedor está ciente de todas as variáveis que afetam o contexto do seu negócio, e também, demonstrar preparo para eventuais mudanças e como o empreendimento está considerando as possíveis mudanças que podem ocorrer, se antecipando diante de mudança de cenários.

Revisando a literatura desses principais autores e o incentivo ao empreendedorismo estrangeiro em Portugal, ficou evidente que a qualificação nesta etapa de planejamento é essencial. Todos os autores destacam que a etapa de

planejamento através do plano de negócios pode ser um divisor de águas que pode evitar o desperdício de recursos e o sucesso do negócio, visto que o plano de negócios coloca a ideia no papel para testar a viabilidade antes da implementação.

Biagio e Batocchio (2018) ainda destacam a importância do plano de negócios para micro e pequenas empresas, que para este porte de empresas, a importância do plano está além do convencimento de investidores sobre a viabilidade do negócio para atrair recursos. Desenvolver um plano de negócios é a primeira incursão do empresário em planejamento estratégico, por isso, é um passo vital para o pequeno empreendedor, que raramente possui recursos para se recuperar de eventuais erros da falta de planejamento (Biagio e Batocchio, 2018).

Em resposta ao problema de pesquisa, analisando a literatura e o estudo de caso fica evidente que o plano de negócios vai além de um documento burocrático, ele é um instrumento de planejamento e gestão. Se bem utilizado, pode preparar o empresário para lidar com os desafios de ser empreendedor, verificar todos os pontos que comprometem a viabilidade do negócio, otimizando desempenho e reduzindo eventuais perdas.

Diante das informações apresentadas neste trabalho, destacamos mais uma vez a importância da elaboração do plano de negócios para quem deseja empreender em Portugal e quais são os principais autores a serem consultados. Porém, o empreendedor deve usar esta informação como um ponto de partida, recorrendo aos autores e suas literaturas detalhadas para aprofundamento de cada seção no desenvolvimento do seu plano de negócios, além de buscar ajuda de especialistas, quando necessário.

### **5.1. Limitações e Sugestões para Investigação Futura**

A importância de um plano de negócios ficou evidenciada neste trabalho através da revisão de literatura, onde os principais autores com extensa experiência na área de empreendedorismo confirmam essa relevância. O estudo de caso apresentado também salientou a importância do desenvolvimento de um plano, e como isso teria auxiliado na etapa de planejamento e gestão dos sócios.

Porém, mesmo que o estudo de caso seja extremamente indicado para fazer a comparação entre literatura e a "vida real", analisar somente uma empresa limita o resultado, acreditamos que utilizar a mesma análise junto a outras empresas agregaria valor ao estudo.

Visto a importância do empreendedorismo estrangeiro em Portugal, representado pelo papel que esse tipo de empreendedor teve em momentos de crise e recessão no contexto português, justificando assim, as diversas iniciativas promovidas pelo governo português, que pesquisas mais aprofundadas sobre o tema são sempre necessárias.

A imigração brasileira desempenha um papel muito importante em Portugal, por isso, pesquisas com um foco neste público-alvo para entender melhor as carências e potenciais a serem explorados podem auxiliar em uma melhora contínua no desempenho dos imigrantes brasileiros na economia portuguesa. Sendo assim, auxiliando o governo português no seu principal objetivo quando promove tais medidas e na integração do imigrante que vai em busca de melhores oportunidades.

## REFERÊNCIAS

- ACIDI (2007). I Plano para a Integração dos Imigrantes. Alto Comissariado para a Imigração e Diálogo Intercultural. Resolução do Conselho de Ministros No 63-A/2007. Disponível em:  
<[https://www.acm.gov.pt/documents/10181/222357/PII\\_2007\\_pt.pdf/f9ffc855-fae3-4acb-8ddb-3d00b6af0635](https://www.acm.gov.pt/documents/10181/222357/PII_2007_pt.pdf/f9ffc855-fae3-4acb-8ddb-3d00b6af0635)> Acesso em: 20 abril 2021;
- ACIDI (2010). II Plano para a Integração dos Imigrantes. Alto Comissariado para a Imigração e Diálogo Intercultural. Resolução do Conselho de Ministros No 74/2010. Disponível em:  
<[https://www.acm.gov.pt/documents/10181/222357/PII\\_2010\\_2013\\_pt.pdf/32306f2f-555f-420d-af33-e5375a46cefd](https://www.acm.gov.pt/documents/10181/222357/PII_2010_2013_pt.pdf/32306f2f-555f-420d-af33-e5375a46cefd)> Acesso em: 21 abril 2021;
- ACM (2015). Plano Estratégico para as Migrações. Alto Comissariado para as Migrações. Resolução do Conselho de Ministros No 12-B/2015. Disponível em:  
<[https://www.acm.gov.pt/documents/10181/222357/PEM\\_net.pdf/3a515909-7e66-41e8-8179-e3aa5e0c7195](https://www.acm.gov.pt/documents/10181/222357/PEM_net.pdf/3a515909-7e66-41e8-8179-e3aa5e0c7195)> Acesso em: 21 abril 2021;
- ACM (2021). Gabinete de Apoio ao Empreendedor Imigrante. (Web Page)  
Disponível em: <<https://www.acm.gov.pt/-/gabinete-de-apoio-ao-empreendedor-migran-1>> Acesso em: 29 abril 2021;
- Barbosa, A., & Lima, Á. (2020). Brasileiros em Portugal: de volta às raízes lusitanas. Brasília: Ed. FUNAG. Disponível em:  
<<http://funag.gov.br/biblioteca/download/Brasileiros%20em%20Portugal-DIGITAL.pdf>> Acesso em: 29 abril 2021;
- Bell, J. 2014. Doing Your Research Project: A guide for first-time researchers: McGraw-Hill Education (UK).
- Biagio, L. A., & Batocchio, A. (2018). Plano de negócios: estratégia para micro e pequenas empresas. 3 ed. Barueri-SP: Manole.
- Chiavenato, I. (2007). Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor: empreendedorismo e viabilidade de novas empresas: um guia eficiente para iniciar e tocar seu próprio negócio. 2 ed. São Paulo: Saraiva.
- DORNELAS, J. (2011). Plano de negócios: seu guia definitivo. Rio de Janeiro: Campus.
- Ernst & Young. EY Attractiveness Survey Portugal, 2020. Disponível em:<[https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/pt\\_pt/topics/attractiveness/pdf/ey-attractiveness-survey-portugal-2020.pdf](https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/pt_pt/topics/attractiveness/pdf/ey-attractiveness-survey-portugal-2020.pdf)>. Acesso em: 16 abril 2021;
- Flick, U. (2004). Uma introdução à pesquisa qualitativa. Porto Alegre: Bookman.

- Franca, T., & Padilla, B. (2016). Acordos bilateral de cooperação acadêmica entre Brasil e Portugal: Internacionalização ou (pós) colonização universitária?. *Universidades*, (69), 57-73.
- Hormozi, A. M., Sutton, G. S., McMinn, R. D., & Lucio, W. (2002) Business plans for new or small businesses: paving the path to success. *Management Decision*, 40(8): 755-763.
- IAPMEI (2016). Guia Explicativo para a Criação do Plano de Negócios e do seu Modelo Financeiro. IAPMEI, I.P - Agência para a Competitividade e Inovação. Disponível em: <<https://www.iapmei.pt/PRODUTOS-E-SERVICOS/Empreendedorismo-Inovacao/Empreendedorismo/Documentos-Financiamento/ComoElaborarPlanodeNegocioGuiaExplicativo.aspx>> Acesso em: 20 abril 2021;
- Machado, R., Reis, S., Esteves, S., Sousa, P., & Rosa, A. (2020). Relatório de Imigração Fronteiras e Asilo 2019. SEF - Serviço de Estrangeiros e Fronteiras Disponível em: <<https://sefstat.sef.pt/Docs/Rifa2019.pdf>> Acesso em: 20 abril 2021;
- Mason, C. & Stark, M. (2004). What do investors look for in a business plan? A comparison of the investment criteria of bankers, venture capitalists and business angels. *International Small Business Journal*, 22(3), 227–248.
- MIPEX (2020). International key findings. Migrant Integration Policy Index.. Disponível em: <[https://www.mipex.eu/sites/default/files/downloads/pdf/mipex\\_INTERNATIONAL\\_KEY\\_FINDINGS.pdf](https://www.mipex.eu/sites/default/files/downloads/pdf/mipex_INTERNATIONAL_KEY_FINDINGS.pdf)> Acesso em: 21 abril 2021;
- OECD. International Direct Investment Statistics 2019, OECD foreign direct investment restrictiveness index. Disponível em: <<https://data.oecd.org/fdi/fdi-restrictiveness.htm#indicator-chart>>. Acesso em: 16 abril 2021;
- Oliveira, C. R. (2014). Empregadores estrangeiros em Portugal: o que os Censos nos ajudam a compreender. *Revista de Estudos Demográficos*, 53 (1)
- Oliveira, C. R. (2019). Empregadores e Empreendedores Imigrantes: Tipologia de Estratégias Empresariais - (Estudos 65) (1a ed.). Lisboa: Alto Comissário para as Migrações, I.P.
- Oliveira, C. R. e Fonseca, V. (2013), “Highly skilled immigrants in Portugal: analysing policy developments and its impacts with a typology”, in *Revista Migrações*, Setembro 2013, n.o 11, Lisboa: ACIDI, pp. 79-117.
- Rosa, C. A. (2007). Como elaborar um plano de negócio. Brasília: SEBRAE.
- Sahlman, W. A. (1997). How to write a great business plan. *Harvard business review*, 75(4), 98-109.

- Salim, C. S.; Hochman, N.; Ramal, A. C.; Ramal, S. A. (2001). Construindo planos de negócios: todos os passos necessários para planejar e desenvolver negócios de sucesso. Rio de Janeiro: Campus.
- SEBRAE (2014). Causa Mortis: o sucesso e o fracasso das empresas nos primeiros cinco anos de vida. São Paulo. Disponível em:  
<[https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.nsf/333000e30d218194165cd787496e57f9/\\$File/5712.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/333000e30d218194165cd787496e57f9/$File/5712.pdf)>. Acesso em: 2 maio 2021;
- SEF (2020). Autorização de residência para investimento. SEF - Serviço de Estrangeiros e Fronteiras Disponível em:  
<[https://www.sef.pt/pt/Documents/MAPA\\_ARI\\_2020.pdf](https://www.sef.pt/pt/Documents/MAPA_ARI_2020.pdf)> Acesso em: 29 abril 2021;
- Silva, E. S., & Monteiro, F. (2014). Empreendedorismo e Plano de Negócios: 2ª edição revista e atualizada. Vida Economica Editorial.
- [https://books.google.pt/books?hl=en&lr=&id=qIZsBAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA1&dq=p+lano+de+negocios+portugal&ots=Dxs256A-8G&sig=nUAI37upDNZsnYe-iN19KSnh0tY&redir\\_esc=y#v=onepage&q=plano%20de%20negocios%20portugal&f=false](https://books.google.pt/books?hl=en&lr=&id=qIZsBAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA1&dq=p+lano+de+negocios+portugal&ots=Dxs256A-8G&sig=nUAI37upDNZsnYe-iN19KSnh0tY&redir_esc=y#v=onepage&q=plano%20de%20negocios%20portugal&f=false)
- World Bank (2020). Doing Business 2020. Washington, DC: World Bank.  
DOI:10.1596/978-1-4648-1440-2. License: Creative Commons Attribution CC BY 3.0 IGO
- Yin, R. K. (2015). Estudo de Caso-: Planejamento e métodos. Bookman editora.

## **ANEXO I - Estruturas sugerida por Dornelas (2011 p. 104-110), de acordo com ramo de atividade.**

Estrutura sugerida para pequenas empresas em geral

1. Capa
2. Sumário
3. Sumário Executivo Estendido
  - 3.1. Declaração de Visão
  - 3.2. Declaração de Missão
  - 3.3. Propósitos Gerais e Específicos do Negócio, Objetivos e Metas
  - 3.4. Estratégias de Marketing
  - 3.5. Processo de Produção
  - 3.6. Equipe Gerencial
  - 3.7. Investimentos e Retornos Financeiros
4. Produtos e Serviços
  - 4.1. Descrição de Produtos e Serviços (características e benefícios)
  - 4.2. Previsão de Lançamento de Novos Produtos e Serviços
5. Análise da Indústria
  - 5.1. Análise do setor
  - 5.2. Definição do Nicho de Mercado
  - 5.3. Análise da Concorrência
  - 5.4. Diferenciais Competitivos
6. Plano de Marketing
  - 6.1. Estratégia de Marketing (preço, produto, praça, promoção)
  - 6.2. Canais de Venda e Distribuição
  - 6.3. Projeção de Vendas
7. Plano Operacional
  - 7.1. Análise de Instalações
  - 7.2. Equipamentos e Máquinas Necessárias
  - 7.3. Funcionários e Insumos Necessários
  - 7.4. Processo de Produção
  - 7.5. Terceirização
8. Estrutura da Empresa
  - 8.1. Estrutura Organizacional

- 8.2. Assessorias Externas (jurídica, contábil e etc.)
- 8.3. Equipe de Gestão
- 9. Plano Financeiro
  - 9.1. Balanço Patrimonial
  - 9.2. Demonstrativo de Resultados
  - 9.3. Fluxo de Caixa
- 10. Anexos

Estrutura sugerida pelo *Software* on-line de escrita de planos de negócios em português [www.easyplan.com.br](http://www.easyplan.com.br) e pelo portal [www.planodenegocios.com.br](http://www.planodenegocios.com.br).

## 1. Sumário Executivo

- O Conceito de Negócio e a Oportunidade
- Mercado e Competidores
- Equipe de Gestão
- Produtos/Serviços e Vantagens Competitivas
- Estrutura e Operações
- Marketing e Projeções de Vendas
- Índices de Projeções Financeiras
- Oferta / Necessidade de Aporte de Recursos

## 2. Conceito do Negócio

- Apresentação (Histórico)
- Visão e Missão (Valores e Diferenciais de Negócio)
- Oportunidade
- Produtos e Serviços (Resumo Conceitual)
- Aspectos Legais e Composição Societária
- Certificações, Licenças, Regulamentações
- Localização e Abrangência
- Terceiros e Parcerias

## 3. Mercado e Competidores

- Análise setorial (Análise Macro)
- Mercado Alvo (Nicho de Mercado)
- Necessidades do Cliente (Onde está a Oportunidade)
- Análise de Competidores
- Vantagens Competitivas (Do negócio e dos Concorrentes)



#### 4. Equipe de Gestão

- Descrição dos Principais Executivos (Pontos Fortes, Experiência, Adequação ao Negócio)

#### 5. Produtos e Serviços

- Descrição dos Produtos e Serviços
- Benefícios e Diferenciais
- Utilidade e Apelo
- Tecnologia, P&D (Pesquisa e Desenvolvimento), Patentes (Propriedade Intelectual)
- Ciclo de Vida
- Matriz BCG (Opcional)

#### 6. Estrutura e Operações

- Organograma Funcional
- Máquinas e Equipamentos Necessários
- Processos de Negócio
- Processos de Produção e Manufatura (Caso se aplique)
- Política de Recursos Humanos
- Previsão de Recursos Humanos
- Fornecedores e Serviços (e Matéria-Prima)
- Infraestrutura e Planta (*Layout*)
- Infraestrutura Tecnológica

#### 7. Marketing e Vendas

- Posicionamento do Produto/Serviço
- Praça/Canais
- Promoção
- Preço
- Estratégia e Projeção de Vendas e *Market-Share*
- Parcerias

#### 8. Estratégia de Crescimento

- Análise Estratégica (Plano de Desenvolvimento)
- Swot (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças)
- Objetivos e Metas
- Cronograma
- Riscos Críticos do Negócio

#### 9. Finanças

- Investimentos (Usos e Fontes)
- Composição de Custos e Despesas
- Principais Premissas (Base para as Projeções Financeiras)
- Evolução dos Resultados Financeiros e Econômicos (Cinco Anos, Mensal no Ano 1 e Semestral/Trimestral nos Demais)
  - Demonstrativo de Resultados
  - Fluxo de Caixa
  - Balanço
- Indicadores Financeiros
  - Taxa Interna de Retorno
  - Valor Presente Líquido
  - *Breakeven e Payback*
- Necessidade de Aporte e Contrapartida
- Cenários Alternativos
- Plano Incluindo Expansão

#### 10. Anexos

- Currículo da Equipe de Gestão / Sócios
- Dados Complementares sobre o Mercado
- Detalhamento das Pesquisas de Mercado (Primárias) e Testemunhos
- Detalhamento de Projeções Financeiras

## **ANEXO II - Estrutura sugerida por Chiavenato (2007):**

1. Sumário executivo:
  - a. texto de um parágrafo sobre a natureza do negócio e os aspectos mais importantes do empreendimento; inclui missão e visão do negócio;
  - b. texto de um parágrafo sobre as necessidades que a empresa vai atender no mercado; inclui o papel do empreendimento em relação à responsabilidade social;
  - c. resumo das características do mercado em que a empresa vai operar; mostra como o mercado está se comportando em relação ao produto/serviço a ser oferecido;
  - d. breve relatório sobre os sócios do empreendimento;
  - e. breve relatório sobre os recursos financeiros necessários.
2. Análise completa e detalhada do setor:
  - a. principais características do setor; inclui as variáveis econômicas, sociais, demográficas e políticas que influenciam o mercado;
  - b. oportunidades encontradas no mercado;
  - c. identificação dos fornecedores de entradas (matérias-primas, dinheiro, crédito, tecnologia, mão-de-obra etc.).
3. Natureza jurídica e estrutura organizacional da empresa:
  - a. currículo dos sócios do empreendimento que contenha a formação e as competências pessoais de cada um;
  - b. funcionários necessários para o empreendimento, estabelecendo o perfil profissional e técnico de cada um.
4. Simulação de relatórios financeiros:
  - a. balanço de abertura da empresa;
  - b. previsão de receitas, fluxo de caixa e balanço para o período coberto pelo planejamento.
5. Plano estratégico:
  - a. definição da missão e da visão da empresa;
  - b. definição do negócio;
  - c. estabelecimento dos objetivos específicos da empresa;
  - d. definição da estratégia da empresa;
  - e. declaração de premissas do planejamento;
  - f. estabelecimento dos objetivos estratégicos de longo prazo.

6. Plano operacional:

- a. previsão de vendas;
- b. planejamento da produção;
- c. orçamento de despesas gerais;
- d. previsão do lucro operacional;
- e. previsão do fluxo de caixa e balancete;
- f. balanço patrimonial simulado;
- g. previsão de índices operacionais e financeiros.

7. Apêndices:

- a. contatos pertinentes;
- b. informações técnicas.

### **Anexo III - Estrutura sugerida por Rosa (2007) p.87-118:**

#### **1. Sumário Executivo**

Resumo dos principais pontos do plano de negócio;  
Dados dos empreendedores, experiência profissional e atribuições;  
Dados do empreendimento;  
Missão da empresa;  
Setores de atividades;  
Forma jurídica;  
Enquadramento tributário;  
Capital social;  
Fonte de recursos;

#### **2. Análise de Mercado**

Estudo dos clientes;  
Estudo dos concorrentes;  
Estudo dos fornecedores;

#### **3. Plano de Marketing**

Descrição dos principais produtos e serviços;  
Preço;  
Estratégias Promocionais;  
Estrutura de Comercialização;  
Localização do Negócio;

#### **4. Plano Operacional**

Layout;  
Capacidade produtiva/comercial/serviços;  
Processos operacionais;  
Necessidade de pessoal;

#### **5. Plano Financeiro**

Estimativa dos investimentos fixos;  
Capital de giro;  
Investimentos pré-operacionais;  
Investimento total (resumo);  
Estimativa de faturamento mensal da empresa;  
Estimativa do custo unitário de matéria-prima, materiais diretos e terceirizações;

- Estimativas dos custos de comercialização;
- Apuração dos custos dos materiais diretos e/ou mercadorias vendidas;
- Estimativas de custos com mão-de-obra;
- Estimativas de custo com depreciação;
- Estimativa dos custos fixos operacionais mensais;
- Demonstrativos de resultados;
- Indicadores de viabilidade;
- 6. Construção de Cenários
  - Ações corretivas e preventivas
- 7. Avaliação Estratégica
  - Análise da Matriz SWOT ou F.O.F.A.
- 8. Avaliação do Plano de Negócio

## **ANEXO IV - Estrutura sugerida por Salim et al., (2001):**

Sumário executivo (Salim et al., 2001, p. 49-55):

- Objetivo do Plano de negócios.
- A oportunidade que foi identificada e sua transformação em um negócio.
- O que será vendido, qual o mercado para os produtos da empresa e como será feita a abordagem a este mercado?
- Qual a missão da empresa, a imagem que se pretende projetar dela, os fatores críticos de sucesso?
- Um resumo de como o produto ou serviço será vendido, como vai se manter atualizado e como serão cumpridos os objetivos da empresa, isto é, como vai ser sua operação.
- Quem são os seus sócios e a estrutura de propriedade da empresa?
- Quais os investimentos necessários para a empresa ou unidade de negócios se posicionar no mercado?
- Quanto será necessário mensalmente para manter a empresa em funcionamento sem faturar?
- Qual a receita prevista e a forma como vai ser sua evolução?
- Em que ponto a empresa passa a ter receitas capazes de cobrir suas despesas?
- Quando os investidores irão recuperar os investimentos feitos e quais as perspectivas futuras do negócio?

Produtos e serviços (Salim et al., 2001, p. 71-77):

- Descrever, com clareza, cada um dos serviços e produtos que a empresa vende.
- Descrever seu mercado e as principais necessidades detectadas com os clientes que poderão ser resolvidas com as soluções oferecidas pela empresa.
- Quem são os competidores? Comparar sua solução, seus produtos e serviços oferecidos pelos competidores. Quais são os benefícios que fazem seus produtos e serviços serem mais vantajosos que os dos competidores?
- Definir como vai ser o material usado para apoiar a venda de seus produtos e serviços.
- Analisar custos para o fornecimento de seus produtos e serviços e os preços que podem ser praticados no mercado.

- Avaliar as margens que podem ser praticadas nas vendas de seus produtos e serviços.
- Analisar a questão tecnológica envolvida com seus produtos e serviços: qual a tecnologia usada e o seu grau de atualidade e volatilidade; qual a proteção legal de seus produtos (direitos de propriedade)?
- Definir a visão futura de seus serviços e produtos: como devem se desenvolver, qual a evolução das necessidades do mercado, de seus concorrentes, da demanda, de segmentos específicos do mercado, da própria tecnologia adotada.

Análise do Mercado (Salim et al., 2001, p. 80-84):

- Fazer projeções sobre o mercado: mercado total em unidades e em valor, desempenho recente do mercado e sua projeção.
- Como o mercado pode ser segmentado? Quais os critérios de segmentação (nível económico, tipo de negócio, tipos de necessidades de clientes, localização geográfica, por produtos, por padrões de compras identificados)?
- Caracterize a concorrência em relação às fatias de mercado que detém.
- Como é a forma de vender ou como fazer a distribuição dos produtos neste tipo de negócio: há vendedores atuando diretamente nos clientes; a venda é em loja; preciso agregar valor em forma de consultoria ou de serviços para vender o produto; a venda se produz por revendas; a venda é direta pela empresa ou feita através de distribuidores?
- Analise os aspectos em relação aos quais o mercado é mais sensível: se a preços, e prazos de entrega, ao prestígio da marca, as características do produto, ao suporte ao cliente, ao treinamento oferecido, a qualidade intrínseca do produto (não tem defeitos, tem um tempo médio entre falhas muito alto).
- Análise a concorrência em relação a seus pontos fracos e fortes e faça a comparação com os de sua empresa. Considere os seguintes aspectos: produto, preço, canais de distribuição, reputação, gerência, posição financeira, tecnologia e segmentos de mercado em que operam, dominam ou pelos quais não se interessam, o grau de segmentação do mercado e o nível de sua ocupação.
- É necessário também avaliar o comportamento dos clientes: a marca do produto é mais importante?; o preço, a garantia, o prazo de entrega e o



atendimento são os mais importantes?; o cliente percebe a diferença na qualidade do produto?

Estratégia do Negócio (Salim et al., 2001, p. 93-98):

- Quais os segmentos do mercado vamos nos concentrar e porque?
- Há algum caso de sucesso?
- É importante definir qual a oferta de produtos e serviços que sua empresa vai fazer: o que vai vender, a que preço, como vai ser o método de abordar os clientes, onde vai vender (território geográfico ou nicho ou segmento de mercado). Tudo isto, sempre com a preocupação de quais necessidades dos clientes vão ser atendidas.
- É necessário estabelecer quais os segmentos de mercado a serem trabalhados e a ordem de prioridade para atacá-los.
- É necessário que haja um conhecimento profundo dos concorrentes, seus argumentos de venda, seus pontos fortes e fracos e a posição comparativa entre nossas soluções e as dos concorrentes, inclusive respostas às objeções dos possíveis clientes.
- É necessário possuir uma estratégia de preços: lista de preços, modo de formar preços, descontos, formas de pagamento e créditos.
- Previsões de vendas necessitam ser feitas e sempre estarão sendo seguidas.
- Devem ser analisadas e construídas alianças estratégicas.
- Um processo estabelecido para o atendimento a clientes, incluindo suporte técnico, pode se tornar um diferencial no mercado.
- Para a implementação do negócio devem ser descritas as etapas necessárias, incluindo os responsáveis, as datas e o orçamento previstos para cada etapa.

Organização e Gerência do negócio (Salim et al., 2001, p. 103-105):

- Definir a composição da equipe gerencial e dos quadros quantitativos de pessoal necessário por função, com seus perfis profissionais e responsabilidades bem delineados.
- Estabelecer a estrutura de organização, com as atribuições de cada área bem claras e com as delegações de poderes para as gerências bem específicas.
- Na hipótese de já estar constituída a equipe de gerência, apresentar os nomes e os currículos dos componentes, mostrando suas atribuições e responsabilidades.

- Definir um plano de pessoal bastante detalhado, contendo a forma de remuneração, de avaliação, de premiação, de aperfeiçoamento e treinamento, de evolução de carreira e de benefícios a serem praticados pela empresa. Os custos de pessoal devem ser tabelados e organizados por centros de custos e por classe de despesa.

Planejamento Financeiro (Salim et al., 2001, p. 111-117):

- Pressupostos importantes para fazer os planos financeiros e as justificativas de adotá-los.
- Comparações entre o plano projetado e o desempenho de outras empresas da área ou de sua empresa em períodos anteriores.
- Cálculo do ponto de equilíbrio econômico-financeiro da empresa (*break-even point*).
- Cálculo do custo de operar a empresa sem vender e sem produzir.
- Lucros e perdas projetadas, com base nos custos apurados e nas expectativas de receitas esperadas (Demonstração do resultado do exercício).
- Fluxo de caixa - expresso por uma planilha que mostra como serão cobertas as despesas efetuadas e qual o valor das receitas esperado ao longo de determinado período de tempo.
- Projeção do balanço da empresa.
- Cálculo de indicadores tais como: margem bruta, lucro bruto, retorno de investimentos, lucro por ação, tempo de recebimento após a venda, porcentagem de inadimplência, índice de liquidez, etc.

## **Anexo V - Estrutura sugerida por Biagio e Batocchio (2018)**

- Capa;

Apresentação com a logomarca, nome e dados mais importantes de identificação

da empresa e quem confeccionou o plano de negócios.

- Índice;

Esqueleto do plano de negócios que permitirá ao leitor verificar em que ponto do plano estão as informações que lhe interessa.

- Sumário executivo;

Essa é a primeira parte que deve apresentar o direcionamento conforme o público-alvo, visto que essa seção será responsável por apresentar de forma sucinta o objetivo do plano. Caso não esteja claro e redigido de forma que interesse o leitor, dificilmente o restante do plano será lido. Por isso, é considerado a parte mais importante do plano que precisa de muita atenção ao ser elaborado. E visto que precisa compreender os principais pontos do plano, deverá ser elaborado por último.

- Descrição da empresa;

Nesta seção deverá ser descrito tanto sobre a área de atuação da empresa, o estágio que o negócio se encontra, até questões que informem qual é a estrutura legal da empresa, detalhes sobre a equipe gerencial, informações sobre a localização, de quem é a responsabilidade contábil da empresa e como utiliza esses dados para otimização de desempenho, apoio de seguradora em relação aos ativos da empresa, questões que envolvem segurança tanto do espaço físico quanto de propriedade intelectual da empresa.

- Planejamento estratégico;

Esta seção deixará claro o posicionamento da empresa diante do mercado que atua, que serve como embasamento para tomada de decisões visando os objetivos e metas da empresa. Ferramentas que podem auxiliar na composição desta seção: “Matriz BCG, matriz de sinergia, matriz de produtos e mercados, análise de portfólio, matriz SWOT, matriz SPACE, análise de postura, matriz de vulnerabilidade, análise de coerência estratégica e matriz de carteira multifator (Biagio e Batocchio, 2018, p. 32).”

- Produtos e serviços;

Nesta seção é importante destacar o que a empresa oferece que a diferencie da concorrência de forma que convença o leitor da sua idéia, que o levou a desenvolver o produto ou prestar determinado serviço.

- **Análise de mercado;**

Essa seção demonstrará o preparo do empresário para lidar com o ambiente externo da empresa, o quão profundamente conhece o mercado que atua ou deseja atuar, com informações do setor e mercado que está inserido, análise da concorrência e matriz SWOT. Essas informações servirão de base para elaboração da próxima seção do plano de negócios.

- **Plano de *marketing*;**

Descrição em detalhes da forma que a empresa fará o seu produto chegar ao conhecimento do seu público-alvo, que deverá se apoiar nos 4 Ps, produto, preço, promoção, e praça. Por melhor que seja a ideia do negócio, o consumidor precisa ter acesso ao produto ou serviço para que a empresa tenha sucesso, por isso, essa seção definirá a estratégia para que o consumidor tome conhecimento dos diferenciais que a empresa tem a oferecer.

- **Plano operacional;**

Aqui será explicado ao leitor como cada parte da empresa funciona e é gerenciada para atingir seus objetivos. Isso inclui a divisão de tarefas e responsabilidades, como é composta a estrutura por setores e como isso otimiza os resultados da empresa, qual a forma de controle e monitoramento do desempenho que a empresa utiliza de cada etapa de seu processo. Essa seção pode contar com organogramas, matrizes de responsabilidade e mapas de fluxo de processo para auxiliar o leitor no entendimento.

- **Plano financeiro;**

As demonstrações financeiras devem incluir balanço patrimonial, demonstração de resultados e fluxo de caixa. Deve conter também as projeções financeiras e forma de acompanhamento das metas estabelecidas através de indicadores financeiros.

- **Plano de investimentos;**

Essa seção demonstrará a preocupação do empreendedor com o futuro e expansão da empresa. Planejar o quanto será necessário investir em cada etapa da empresa é essencial para a sustentabilidade do negócio.

- **Plano de melhoria do desempenho;**

Indicadores de monitoramento de desempenho e planos de melhoria contínua do negócio.

- Anexos.

Qualquer documento ou informação relevante que complemente as informações contidas no plano.

## **Anexo VI - Transcrição da entrevista dos sócios proprietários**

### **1. Perfil dos empreendedores**

#### **a) O que levou os sócios a empreenderem?**

Uma proposta por parte da marca brasileira do principal produto que distribuem para que a representassem, com exclusividade, na Europa (após o sucesso da expansão da marca para a América do Norte e Austrália).

A proposta chegou até eles através de network.

Incentivo/Influência familiar: Um dos sócios, filho de pai empreendedor no Brasil, incentivou o filho para que emigrasse com vistas a iniciar o negócio em terras lusas.

Experiência profissional: o outro sócio, após ocupar cargo de gestão em uma grande empresa, desenvolveu importantes competências empresariais, abriu um negócio no mesmo ramo no qual trabalhou no Brasil, se capitalizou e ao ser convidado pelo amigo para se juntar no desafio de empreender em Portugal, acreditou que seria uma grande oportunidade de negócio e de expêncienciar viver em outro país.

#### **b) Por que a escolha de Portugal como destino do empreendimento?**

A proposta de representação da marca norteou a escolha para a Europa. A definição de Portugal se deveu ao fato deste país ser considerado a porta de entrada para a Europa e por já haver cá uma grande comunidade de brasileiros (consumidores tradicionais/potenciais do produto).

#### **c) Qual a motivação na escolha do produto e serviço a ser comercializado?**

À época do estudo de mercado, o produto era praticamente desconhecido ao público português, a concorrência era diminuta e a comunidade brasileira em Portugal e na Europa crescia exponencialmente.

Assim, por ser um mercado por explorar e por terem conseguido a exclusividade na representação europeia de uma marca de excelente qualidade e já bem consolidada no Brasil, justificava-se a internacionalização.

#### **d) Qual o nível de experiência e formação dos sócios?**

Os sócios são jovens. Tem experiência profissional relativamente curta, entretanto a influência do empreendedorismo no círculo familiar é significativa. Um dos sócios tem graduação em Engenharia de Produção e o outro em Administração.

## **2) Perfil do empreendimento**

### **a) Foi utilizada alguma ferramenta para verificar a viabilidade do negócio?**

A fim de verificar as condições de implantação, realizaram estudo de mercado in loco, onde foi verificado potencial pela grande comunidade brasileira.

### **b) A empresa desenvolveu em algum momento um plano de negócios? Por qual razão?**

Sim. Mais de uma vez. O primeiro plano de negócios foi elaborado algum tempo após a empresa já ter iniciado as atividades. Além deste, diversos outros já foram desenvolvidos visando atrair investidores e financiamento bancário, para a inserção de novos produtos no portfólio. Também foram idealizados planos de negócios para expansão das operações da empresa para outros países da Europa.

### **c) Houve utilização de algum incentivo governamental para o empreendimento? Tais como vistos, serviços de apoio etc.?**

Sim. Além da concessão do visto de empreendedores aos sócios, a empresa se beneficiou de subsídios do Estado, devido aos impactos na faturação causados pela pandemia por COVID-19.

### **d) Foi necessário recursos tais como empréstimos ou investidores externos para implementação do negócio?**

Sim. A implantação do negócio teve a participação de um tradicional empresário, que representa um grupo investidor português que participava do programa “Shark Tank Portugal”.

### **e) Quais os principais desafios encontrados na gestão do negócio em Portugal?**

Firmar parcerias e contratar fornecedores, devido ao desconhecimento do mercado, dos prestadores dos serviços que a empresa necessitava e da reputação destes. Por este motivo, a empresa teve custos acrescidos, prejuízos, atrasos no crescimento.

Conservadorismo do mercado consumidor português.

Burocracia da máquina estatal.

Adaptação ao sistema tributário e outros custos administrativos: o desconhecimento dos tipos de impostos e alíquotas destes.

**f) Quais elementos auxiliariam a empresa a obter melhores resultados?**

Auxiliaram a empresa a obter melhores resultados:

- a elaboração de plano de negócios com projeções factíveis, metas mensais de vendas e angariação de clientes.
- Uma diversificação assertiva do portfólio de produtos da empresa. A característica de alta sazonalidade do principal artigo comercializado impacta profundamente a faturação da empresa. Muitas foram as tentativas de internacionalizar outras marcas e outras categorias de alimentos e bebidas, entretanto ainda não se chegou a uma escolha plenamente acertada que balanceie a queda de vendas nos meses frios.

**g) A empresa possui estudo de mercado?**

Sim.

**h) A empresa possui estratégia de marketing?**

A empresa executa ações de marketing, mas não possui um planeamento a médio/longo prazo. Também não foram descritas as ações já implementadas com a mensuração dos resultados destas.

**i) A empresa tem definido propósitos gerais e específicos do negócio, objetivos e metas?**

Atualmente, a empresa define metas de vendas a curto/médio prazo, devido às instabilidades causadas pelas medidas restritivas de combate à pandemia. Também devido a estes eventos, os propósitos maiores foram revistos e estão suspensos momentaneamente.

**j) A empresa possui plano operacional?**

Não.

**k) Como é feita a gestão de pessoas da empresa?**

A empresa ainda é pequena e possui uma operação simples, pois a parte mais complexa, que é a logística, está em outsourcing. Há apenas uma colaboradora, que presta serviços em caráter autônomo e independente, tendo como objetivo executar e entregar as tarefas para as quais foi contratada, entretanto, tem autonomia de



programar seus horários e a forma de execução do trabalho. Esta forma de vínculo foi negociada entre as partes e gera benefícios mútuos.

Alguns outros colaboradores já passaram pela empresa, mas sempre no regime de comissionamento sobre as vendas.

Os 2 sócios são gerentes e também atuam na parte comercial.

### **l) Como é feita a gestão financeira da empresa?**

A empresa mantém o controle diário de contas a pagar e receber.

Consegue negociar bons prazos de pagamento junto ao principal fornecedor e mantém uma política de vendas com recebimentos predominantemente em prazo mais curto que os pagamentos.

Porém, precisa constantemente recorrer aos limites de crédito disponibilizados pelo banco, principalmente devido aos altos custos de importação que precisam ser pagos a pronto e também pela sazonalidade das vendas.

Por isso, tem ciência do quão importante é para si a manutenção de um bom cadastro e relacionamento bancário, da idoneidade, da regularidade de pagamentos e cumprimento das obrigações junto às Finanças, Segurança Social e ao banco.

Todas as entradas e saídas de recursos da empresa passam pela conta bancária e tudo é mapeado.

O contabilista responsável realiza conferência para que nenhum crédito nem débito seja contabilizado por valor diverso do devido e confere regularmente os saldos e lançamentos das contas correntes de clientes e fornecedores.

Esporadicamente, a empresa passa por consultoria externa de gestão.

### **m) Quais os serviços da empresa são terceirizados?**

- Logística: Armazenagem e transporte
- Contabilidade
- Jurídico
- Marketing